



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**ATVIRAS TARPTAUTINIS ŽMOGIŠKOSIOS RAIDOS UNIVERSITETAS
„UKRAINA“**

SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

ARNAS SOLOGUBAS

Magistro darbas

**LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKA SOCIALINIO
DARBUOTOJO VEIKLOS SU NEIĞALIAISIAIS KONTEKSTE**

Darbo vadovas: prof. dr. Remigijus Bubnys

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Arnas Sologubas <i>Arnas Sologubas</i>
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Socialinio darbo magistrantūros studijų programa <i>Master's Degree Program in Social Work</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Lyderystės kompetencijos raiška socialinio darbuotojo veiklos su neįgaliaisiais kontekste <i>Expression of Leadership Competence in the Context of Activities of the Social Worker with People with Disabilities</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Arnas Sologubas, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Arnas Sologubas, by submitting this paper confirm (check)

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

_____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

TURINYS

Santrauka	4
Įvadas	5
1. LYDERYSTĖS TEORINĖ APIBRĖŽTIS SOCIALINIO DARBO KONTEKSTE	8
1.1. Teoriniai lyderystės apibūdinimo aspektai	8
1.1.1. Procesinės lyderystės apibūdinimas ir turinys	9
1.1.2. Asmenybinės lyderystės apibūdinimas ir turinys	11
1.2. Sisteminiis požiūris į lyderystę kaip bendrą organizacinį bruožą	15
1.3. Lyderystės kompetencijos svarba socialinio darbo kontekste	17
1.4. Lyderystės kompetencijų raiška socialinio darbo paslaugų teikimo procese ...	19
1.5. Ukrainos situacijos analizė lyderystės ir socialinių paslaugų teikimo kontekste	24
2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKOS SOCIALINIO DARBUOTOJO VEIKLOS SU NEĮGALIAISIAIS KONTEKSTE TYRIMAS	27
2.1. Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas	27
2.2. Tyrimo imties charakteristika	29
2.3. Socialinių darbuotojų lyderystės raiška veiklos su neįgaliaisiais kontekste: tyrimo rezultatai ir jų analizė	30
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	47
Išvados	49
Rekomendacijos	51
Literatūra	52
Summary	62
Priedai	100

Santrauka

Magistro darbo tema „Lyderystės kompetencijos raiška socialinio darbuotojo veiklos su neįgaliaisiais kontekste“. Tyrimo objektas – socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos raiška. Tyrimo tikslas – išanalizuoti socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos raišką veiklą su neįgaliaisiais kontekste

Tyrimo tikslui pasiekti buvo formuluojami tokie tyrimo uždaviniai: nustatyti socialinių darbuotojų lyderystės savybių raišką veiklą su neįgaliaisiais kontekste; identifikuoti socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekstus, dirbant su neįgaliaisiais; atskleisti socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumą, dirbant su neįgaliaisiais.

Tyrime pasirinkti ir taikyti šie tyrimo metodai: teorinė analizė, anketinė apklausa ir statistinė aprašomoji analizė. Anketinėje apklausoje dalyvavo 93 su neįgaliais asmenimis dirbantys socialiniai darbuotojai.

Pagrindinės tyrimo išvados: Tyrimo metu nustatyta, kad socialiniai darbuotojai, vykdantys veiklą su neįgaliais asmenimis, pasižymi tokiais asmeninės lyderystės savybių grupėmis kaip socialumas, kolegialumas, atvirumas naujovėms ir sąmoningumas bei ryžtingumas, tačiau stinga pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems ir lyderystės sklaidos savybių. Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos įvairiuose kontekstuose analizė atskleidė, kad labiausiai išreikštas veiklumas (socialiniai darbuotojai imasi iniciatyvos savo srityje; produktyviai dirba komandose; prisiima atsakomybę ir vadovaujantį vaidmenį konkrečioje socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo proceso srityje; organizuoja susirinkimus, ekskursijas, renginius neįgaliesiems) ir dalyvavimas (socialiniai darbuotojai prisiima atsakomybę už savo nuolatinį profesinį tobulinimąsi ir ragina kitus nuolat tobulėti; stebi kolegų veiklas; dalinasi patirtimi su kolegomis, veda kompetencijų ugdymo renginius; kartu su įstaigos administracijos atstovais dirba įvairiose darbo grupėse). Tyrimo rezultatai atskleidė socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumą racionalių sprendimų tikslingumą veiklos su neįgaliaisiais kontekste. Tai galima būtų sieti su gerėjančiu įstaigos įvaizdžiu, jos veiklos tobulinimu, grindžiamu nuolatinio vertinimu, analize, gerosios patirties sklaida ir naujovių įgyvendinimu ir kryptinga veikla, orientuota į tikslų įgyvendinimą. Racionalių sprendimų priėmimas socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekste įtakoja tikslų įgyvendinimą, kurį iliustruoja įstaigos bendruomenės skatinimas ir įgalinimas susitarti ir priimti reikšmingus sprendimus kokybiniais pokyčiams. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, buvo parengtos socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos tobulinimo veiklos su neįgaliaisiais procese rekomendacijos.

Esminiai žodžiai: socialinis darbas su neįgaliaisiais, lyderystės kompetencija, lyderystės raiška.

Ivadas

Problema ir tyrimo aktualumas. Teorinis diskursas apie lyderystės teorijas padeda suprasti, kad lyderystės idėja yra nevienareikšmiškai traktuojama ir vertinama skirtingų teorijų ir mokslo šakų atstovų. Iki šiol nerimsta diskusijos dėl sąvokos apibrėžimo, ji keliama vis į naujus kontekstus, taikomi nauji, nuo konkretaus laikotarpio priklausantys požiūriai. Diskutuojama, kas, kaip ir kodėl tampa lyderiu, kaip lyderystė veikia (Skarbalienė, 2015).

Esant daugybei lyderystės reiškinių sampratų, galima skirti tris fundamentalius taškus, kuriais ji remiasi, tai: grupė, įtaka, tikslas. Pagrindinės lyderystės funkcijos yra krypties nustatymas, žmonių telkimas, motyvavimas ir įkvėpimas (Northouse, 2014). Modernus požiūris į organizacijų vadybą akcentuoja ne vien vadovų, turinčių lyderio potencialą, svarbą. Akcentuojamas lyderystės kaip kompetencijos poreikis ne organizacijos, bet atskiro individo, ugdančio universalias, nepriklausančias nuo veiklos srities kompetencijas, atitinkančias jo asmeninius karjeros tikslus, lygmeniu. Lyderystės kompetencija pradėta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o individo lygmenyje – bet kuriam žmogui, kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų (Šilingienė, 2011).

Intensyvus lyderystės teorijos ir praktikos plėtojimas pastaraisiais dešimtmečiais paskatino lyderystės idėja susidomėti įvairių sričių atstovus. Susidomėjimas lyderyste švietimo srityje, susijęs su švietimo kokybės klausimais. Pastaraisiais metais vis dažniau nagrinėjama, kaip aukštosiose mokyklose studentai rengiami lyderystei (Skarbalienė, 2015). Tuo tarpu lyderystė socialiniame darbe yra mažai nagrinėjama. Dėmesys čia labiausiai skiriamas lyderystės kaip paslaugų kokybės užtikrinimo principo analizavimui.

Lyderystės aspektas minimas ir Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemoje (toliau tekste – EQUASS). Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema EQUASS yra Europos ir specifinių sektorių kokybės sistema, skirta organizacijoms, kurios teikia socialines paslaugas ir kurios yra įsipareigojusios socialiniame sektoriuje laikytis svarbiausių vertybių bei kokybės principų. EQUASS siekia stiprinti socialinių paslaugų sektorių įpareigodama paslaugų teikėjus siekti kokybės ir nuolatinio jos gerinimo bei užtikrindama paslaugų gavėjams paslaugų kokybę visoje Europoje (EQUASS 2017). Vienas iš šios sistemos principų yra lyderystė, kuri atskleidžia ar vadovai savo veikla užtikrina gerą valdymą, lyderystę ir socialinę atsakomybę.

Lyderystė dėl nevienareikšmiško traktavimo yra aktualus šiuolaikinių mokslinių diskusijų objektas. Lyderystės reiškiniui paaiškinti sukurtos mokslinės teorijos dažniausiai akcentuoja jos esmę ir

svarbą organizacijų valdyme, kur vaidina lemiamą vaidmenį, užtikrinant atskirų žmonių, komandų ir organizacijų efektyvumą siejant tai su aukštais postais ar pareigomis (Šilingienė, 2011). Užsienio mokslininkai yra plačiai analizavę lyderystės aspektus: Shivali (2017) analizavo emocinį lyderio profilį, išskirdamas dešimt lyderio kompetencijų. Sullivan (2016) tyrė lyderystę socialiniame darbe. Norzailan, Yusof ir Othman (2016) analizavo strateginių, t.y. aukštesnio organizacijos lygmens, lyderystės kompetencijų vystymą. Andriukaitienė, Voronkova, Kyvliuk, Maksimenyuk, Sakun (2017) akcentavo lyderystės kompetencijų raiškos svarbą vadybos procese. Lietuvoje taip pat atliekami įvairūs į lyderystės fenomeną nukreipti tyrimai. Kaip pažymi Minelgaitė, Vaičiukynaitė (2017), lyderystės tyrimai ilgą laiką rėmėsi į lyderį orientuotu požiūriu, kuris yra kritikuotinas dėl sekėjo vaidmens ignoravimo ar nelygiaverčio sekėjo svarbos vertinimo lyderystės procese. Tuo tarpu autorės atliko į sekėją orientuotos lyderystės tyrimą. Šilingienė (2011) tyrė lyderystės kompetencijos raišką individualizuotos karjeros kontekste. Skarbalienė, Rupšienė (2011) analizavo lyderystės kompetencijų ugdymą pedagogų rengimo programose. Bujokaitė (2012) savo tyrime dėmesį skyrė socialinių pedagogų lyderystės analizavimui. Liekis, Tolutienė (2018) analizavo andragogo lyderystės raiškos galimybes, Šilingienė, Stukaitė (2019) – komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raišką. Nedzinskaitė, Barkauskaitė (2017) – darbuotojų profesionalumą lemiančius transformacinės lyderystės gebėjimus, kuriuos pagrindė penkiais pagrindiniais komponentais: idealizuotoji įtaka (savybės), idealizuotoji įtaka (elgesys), įkvepiantis motyvavimas, intelektualusis skatinimas ir individualusis dėmesys. Gudžinskienė, Gečienė (2018), analizuodamos socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, atskleidė tai, kad vadovai yra labiausiai susipažinę ir įgyvendina lyderystės principo kriterijus. Tuo tarpu Pileckienė, Žadeikaitė (2009) nagrinėjo vadovo lyderystės gebėjimų ugdymą socialines paslaugas teikiančiose organizacijose.

Kadangi pastebimas mokslinės literatūros ir empirinių tyrimų trūkumas, nagrinėjant lyderystės kompetencijos raišką socialinio darbuotojo veiklos su neįgaliaisiais kontekste, keliami tokie **probleminiai tyrimo klausimai**:

1. Kokios lyderystės savybės yra būdingos socialiniams darbuotojams, dirbantiems su neįgaliais asmenimis?
2. Kokiuose kontekstuose pastebima socialinių darbuotojų, dirbančių su neįgaliaisiais, lyderystės kompetencijos raiška?
3. Koks yra socialinių darbuotojų, dirbančių su neįgaliaisiais, lyderystės kompetencijos raiškos tikslingumas?

Tyrimo objektas. Socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos raiška.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos raišką veiklą su neįgaliaisiais kontekste

Uždaviniai:

1. Taikant mokslinių šaltinių analizę, atskleisti lyderystės apibrėžtį, lyderystės kompetencijos sudedamąsias dalis, lyderystės kompetencijos raiškos komponentus.
2. Nustatyti socialinių darbuotojų lyderystės savybių raišką veiklą su neįgaliaisiais kontekste.
3. Identifikuoti socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekstus, dirbant su neįgaliaisiais.
4. Atskleisti socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumą, dirbant su neįgaliaisiais.
5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, parengti socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos tobulinimo veiklos su neįgaliaisiais procese rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Tyrime pasirinkti ir taikyti šie tyrimo metodai: teorinė analizė, anketinė apklausa ir statistinė aprašomoji analizė.

Tyrimo dalyviai: 93 su neįgaliaisiais dirbantys socialiniai darbuotojai.

1. LYDERYSTĖS TEORINĖ APIBRĖŽTIS SOCIALINIO DARBO KONTEKSTE

1.1. Teoriniai lyderystės apibūdinimo aspektai

Moksliniame diskurse lyderystė traktuojama labai įvairiai. Įvairūs mokslininkai lyderystę apibrėžia, remdamiesi keliais esminiais elementais. Harris (2011) teigia, kad lyderystė yra gausi įvairių idėjų ir nepripažintų teorijų. Jis akcentuoja tai, kad vienoms teorijoms „nusilpus“, tuoj pat atsiranda naujos teorijos, kurios siekia pateikti absoliučią lyderystės traktuotę, tačiau sukelia daug klausimų dėl duomenų pagrįstumo. Lyderystės apibrėžčių įvairovę autorius pagrindžia žinių ekonomikos laikotarpiu, kuomet aktualizuojama žinių visuomenė.

Natūralu, kad vystantis įvairioms teorijoms, jos pateikia nevienodas lyderystės sąvokos apibrėžtis. Įvairūs mokslininkai (Northouse, 2009; Marzano, Waters, McNulty; 2011; Hargreaves, Fink, 2008; Drucker; 2009; Mulford, 2003; Elmore, 2008; cit. Pont, Nusche, Moorman, 2011, Šilingienė (2011), Harris (2011), Griffin (2011), Lambert (2011), Katiliūtė, Malčiauskienė, Simonaitienė, Stanikūnienė, Cibulskas (2013), Cibulskas, Žydžiūnaitė (2012) ir kt. analizavo lyderystės fenomeną ir iš jos traktuotę pildė vis kitais aspektais, grįžtais atliktų tyrimų rezultatais.

Skaržauskienės (2008) teigimu, mokslas, tiriantis lyderystę, vystėsi keliais etapais. Pirmasis buvo pagrįstas lyderio bruožų identifikavimo (remiamasi „didžiojo žmogaus“ arba bruožų idėjomis) teorija. Antruoju etapu iškilo teorijos, sietinos su vadovo elgesiu. Trečiajame etape svarbus poslinkis įvyko link kontingencijos, vadovo ir sekėjų tarpusavio sąveikos teorijų, kurios tyrė vadovo elgesio ir vadovavimo stiliaus kaitą, priklausomai nuo situacijos faktorių. Čižikienė (2020) pažymi, kad daugelis ankstyvųjų lyderystės teorijų yra susijusios su lyderio bruožais ir elgesiu įvairiose situacijose. Šios lyderystės teorijos kurį laiką buvo labai populiarios, paaiškinančios įgimtas asmens savybes. Nuo devintojo dešimtmečio mokslininkai skirtingais aspektais analizavo lyderio emocijų ir situacijų įtakos sąsajas sekėjams. Dabartiniame etape įvairios lyderystės teorijos yra nukreiptos į lyderių ir sekėjų poreikių bei asmenybės savybių sąveiką, taip pat kultūrinių ir aplinkos veiksnių įtaką lyderio elgesiui.

Nors daugelyje mokslo informacijos šaltinių, aprašančių lyderystės teorijas, lyderystė siejama su vadovavimo teorijomis, nes akcentuojamas vadovas, tačiau kalbama apie jo lyderiavimą ir lyderystės raišką. Ruževičius (2010) lyderystę apibrėžia kaip veiksmingą vadovavimą, grįstą įtakojimo procesu, kurio metu apgalvojama ir suformuojama įtakos strategija, siekiant vienokio ar kitokio kitų asmenų elgesio. Autorius tai apibūdina kaip „elegantišką spaudimą“, padedantį kitų asmenų valdymui, proceso struktūravimui ir veiksmų bei santykių palengvinimui. Toks nematomas spaudimas tarsi sukelia savanoriškas pastangas grupės viduje ar visoje organizacijoje siekti tikslų. Northouse (2009) pabrėžia,

kad lyderio vaidmenį atliekančio asmens ir jo sekėjų tarpusavio santykiuose latentinė valdžia priskiriama būtent lyderiams.

Dar viena vadybos moksle naudojama teorija lyderystės fenomenui analizuoti – transakcinė teorija, kuri lyderystę aiškinama per apdovanojimą ir bausmių sistemą. Nors ši teorija daug dėmesio skiria sąveikos tarp lyderios ir sekėjų abipusiškumui, tačiau yra kita – santykių teorija (dar kitaip vadinama transformacine teorija), kuri analizuoja ryšius, esančius tarp lyderio ir grupės narių ar darbuotojų (sekėjų) (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Šilingienės (2011) teigimu, lyderystė gali būti traktuojama dvejopai – pasitelkiant procesinės arba asmenybines prieigas, nes moksliniuose tyrinėjimuose pastebimos kelios tendencijos, kurios prieštaringai vertina tiek lyderystės objektą, t.y. kas suvokiama kaip lyderystė, tiek ir subjektą, t.y. kieno atžvilgiu lyderystė taikoma ar analizuojama.

1.1.1. Procesinės lyderystės apibūdinimas ir turinys

Northouse (2009), akcentuodamas lyderystės sampratą įvairovę, vistiek nurodo pagrindinę šio fenomeno dalį – lyderystė turi traktuojama kaip procesas, aktualizuojamas apibusės lyderios ir sekėjų sąveikos procesu. Tokia sampratos traktuotės pozicija leidžia atmesti mintį, kad lyderystė apsiriboja tik formaliu grupės lyderiu, kuris yra paskirtas atlikti lyderio funkcijų. Teigiama, kad būtent kontekstinis laukas apibrėžia, kas gali tapti lyderiu, o tai paliekama beveik savieigai. Lyderiu organizacijoje potencialiai gali tapti kiekvienas jos narys, nes lyderystė yra grindžiama įtakos elementu ir nesant jai nėra pagrindo atsirasti lyderystės reiškiniui organizacijoje. Dar vienas svarbus aspektas – grupės kontekstas kaip lyderystės aplinka, kuriame plėtojama lyderystė, grįsta poveikio kitiems darymu, tikslo siekimu, asmenų sutelkimu konkrečios užduoties atlikimui. Griffin (2011) akcentuoja lyderystę kaip vaidmenį su pagrindiniu uždaviniu – grupės ar organizacijos nuolatinio tapatumo ir tikslo išsaugojimas.

Remiantis išskirtais elementais, Northouse (2009) apibrėžia lyderystę kaip procesą, iliustruotą vieno asmens įtakos darymu kitiems asmenims, siekiant bendro tikslo. Anot Šilingienės (2011), procesinis požiūris į lyderystę daugelio mokslininkų yra orientuotas į įtakos proceso poziciją – tikslai pasiekiami tik tinkamos įtakos sąveikos tarp lyderios ir sekėjų kontekste. Šią mintį patvirtina ir Bush (2008), akcentuodamas kitų darbuotojų ar sekėjų aktyvų įtraukimą į procesus, veikiant lyderystei. Teigiama, kad sekėjai savo noru ir valia paklūsta lyderio nurodymams, prisideddami prie lyderio statuso įtvirtinimo. Manoma, kad lyderiavimas reiškia nelygią galios (jėgos) pusiausvyrą tarp lyderio ir grupės narių. Didesnė galia, panaudojant jos skirtingas formas įtakos kontekste, procesinėje lyderystėje priskiriama lyderiui, o grupės nariams lieka labai nedidelė jos dalis. Autorius pažymi, kad nereikėtų

užmiršti vertybinio pagrindo, susijusio su lyderyste. Vertybiniu pagrindu ašimi tampa moralinis pasirinkimas, apibūdinamas kaip sekėjų galimybė pasirinkti iš lyderio pateikiamų alternatyvų. Taip užtikrinamas sąmoningas pasirinkimas, aktualizuojamas lyderio sekimu arba ne (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001).

Lyderiai gali būti tiek paskirti (lyderystę grindžia institucijoje užimamos pareigos) ir iškilę (kiti laiko įtakingiausiu institucijos nariu, nepriklausomai, kokias pareigas jis užima). Lyderystė kaip procesas gali būti stebimas, analizuojant lyderių elgesį, o, manoma, kad toks elgesys yra išmokstamas (Northouse, 2009). Hargreaves, Fink (2008) nuomone, sudėtingas ir greitas pasaulis nesukuria sąlygų tik žmonių pastangomis sukurti lyderystę. Sklaida yra įvardijama kaip vienas iš tvariosios lyderystės principų, siejama su pasidalinta ir bendra atsakomybe, kuri gali būti tiek skiriama, tiek ir prisiimama.

Žvirdausko (2006) nuomone, vadovas ar lyderis, įgalindamas bendruomenės narius, sukuria papildomos vertės suteikiančias darbo galimybes per darbo komandoje aspektą. Komandinis darbas gali būti apibūdinamas kaip pasidalinimas ne tik idėjomis, bet ir bendra atsakomybe, bei pagrįstas aukštu kūrybingumo ir pasitikėjimo savimi laipsniu. Sinerginis efektas organizacijoje sukuriama efektyviu komandiniu darbu, t.y. kartu veikdami organizacijos nariai pasiekia daug daugiau, nei kiekvienas organizacijos narys gali pasiekti individualiais veiksmais. Šiame kontekste organizaciją pasižymi aukštu veiklos produktyvumu, įsipareigojimu kokybe žmogiškųjų santykių plotmėje, efektyvesniu konfliktų sprendimu bei lengviau priimamais pokyčiais. Tai pasiekama, kai yra aiškus vadovo žinojimas, kuria linkme veikti ir kuria linkme kaupti bendruomenę. Nedzinskaitė (2013) pažymi, kad organizacijos kokybės siekimas ypatingai priklauso nuo lyderio prisiimto vaidmens, grįsto naujais žiniomis ir paremtu lankstumu bei kūrybiškumu.

Lambert (2011) lyderystę sieja su gebėjimu padėti mokytis kitiems organizacijos nariams, pačiam mokytis iš jų bei siekti paveikti kitų mokymąsi. Mulford (2003), Elmore (2008) akcentuoja pagrindinę lyderystės funkciją – organizacijos mokymosi skatinimą, siejamą su įstaigos pajėgumo didinimu, aukštų rezultatų siekimu bei nuolatiniu tobulėjimu, klimato ir sąlygų, kuriomis vyksta kolektyvinis mokymasis, kūrimu ir apgalvotu duomenų naudojimu, siekiant proceso tobulinimo (Pont, Nusche, Moorman, 2011). Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012, p. 143) tvirtina, kad lyderystė yra procesas, grindžiamas individualia ir organizacine plėtote: „lyderis – kiekvienas iniciatyvus dalyvis, siekiantis geresnio kitų asmenų dalyvavimo procesuose, prisiimantis atsakomybę, besiremiantis aiškiais vertybėmis. Avolio ir Yammarino (2013), Yukl (2006) sieja lyderystę ne tik su individualiomis savybėmis ar išskirtinumais, tačiau su dalijimosi bendravimu, strateginiais, globaliais ir socialinės aplinkos dinamikos modeliais kompleksas (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009).

1.1.2. Asmenybinės lyderystės apibūdinimas ir turinys

Šilingienė (2011) pažymi, kad asmenybinė lyderystės samprata labai skiriasi nuo procesinės lyderystės teorijos skirtinga kokybine prieiga. Asmenybinėje teorijoje dėmesys skiriamas lyderiui būdingiems bruožams skirtingais aspektais: kaip prigimtinių savybės ir kaip įgytas įgūdis. „Didžiojo žmogaus“ teorijose buvo akcentuojama, kad lyderystė yra įgimta – lyderiais gimstama, jais netampama (Cibulskas, Žydžiūnaitė, 2012). Anot Northouse (2009), maždaug prieš 70 metų buvo kvestionuojama prielaida, kad lyderystė yra įgimta. Stogdill (1948) atlikęs daugiau kaip 124 bruožų tyrimų, atliktų 1904-1947 metais, metaanalizę, teigė, kad lyderystės samprata buvo kuriama ne remiantis žmogaus turimomis savybėmis, o žmonių santykiais socialinėje situacijoje. Tačiau 1974 metais atlikęs dar 163 tyrimų (1948-1970 metų laikotarpis), metaanalizę, patvirtino, kad lyderio savybės iš tiesų yra lyderystės dalis. Šie bruožų teorijos tyrimai leido mokslininkams sudaryti išsamų bruožų sąrašą, pažymintį įgijamų arba puoselėjamų savybių spektrą, siekiant lyderystės pozicijos kitų vertinimu (Northouse, 2009). Svarbiausiais lyderystės bruožais yra išskiriamas intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas ir socialumas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Lyderio bruožų kompleksas (Northouse, 2009)

Asmens intelektas	Iškalba, suvokimas ir argumentavimas
Asmens pasitikėjimas savimi	Pasitikėjimas savo žiniomis ir įgūdžiais
Asmens ryžtingumas	Siekis atlikti darbą, iniciatyvumo, atkaklumo, dominavimo ir veržlumo savybės
Asmens garbė ir orumas	Sąžiningumas, patikimas elgesys, atsakomybės už savo veiksmus prisiėmimas
Asmens socialumas	Efektyvus bendravimas su kitais

Pastaruoju metu didelė dalis mokslinių tyrimų vėl dėmesį skiria svarbiausiems lyderių bruožams. Anot Northouse (2009), mokslininkai atlikę 78 lyderystės tyrimų, paskelbtų 1967-1998 metais, metaanalizę pastebėjo stiprų ryšį tarp penkių svarbiausių bruožų (vadinamo „Didžiojo penketo“) ir lyderystės. Labiausiai su lyderyste mokslininkai sieja su ekstraversijos dimensija (asmuo turi polinkį būti draugiškas ir atkaklus bei turi pozityvios energijos), sąžiningumo dimensija (asmuo turi polinkį būti nuodugnus, tvarkingas, susivaldantis, patikimas ir ryžtingas įvairiose veiklose), atvirumo dimensija (asmuo turi polinkį būti informatyvus, kūrybingas, įžvalgus ir smalsus aplinkoje), nedidelio neurotiškumo dimensija (asmuo turi polinkį būti prislėgtas, susirūpinęs, nesaugus, pažeidžiamas ir

priešiškas; šia aspektai vertinami kaip veiksniai neigiamai veikiantys lyderystę) ir sutarimo su kitais dimensija (asmuo turi polinkį būti palankus, prisitaikantis, pasitikintis ir puoselėjantis sabtykius). 1981 m. pasiūlęs „Didžiojo penketo“ (angl. *Big Five*) terminą amerikiečių psichologas Goldberg (1999; cit. Bunevičius, 2005) nurodo, kad „Didžiojo penketo“ asmenybės dimensijos yra: ekstraversija, sąmoningumas, nuoširdumas, neurotiškumas, atvirumas naujovėms (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Asmenybės dimensijos (Bunevičius, 2005)

Ekstraversijos dimensija	Draugiškas, aktyvus, atkaklus asmuo
Sąmoningumo dimensija	Organizuotas, patikimas, atsakingas asmuo
Nuoširdumo dimensija	Paslaugus, atlaidus, patiklus asmuo
Neurotiškumo dimensija	Dirglus, irzlus, impulsyvus asmuo
Atvirumao naujovėms dimensija	Intelektualus, lakios vaizduotės ir laisvo mąstymo asmuo

Asmenybės, linkusios į lyderystę, dimensijos iš dalies sutampa asmenybės bruožų teorijos šalininkų išskiriamais pagrindiniais lyderio bruožais. Išsiskiria pozicija vertinant sąmoningumo dimensiją ir sąžiningumą. Sąžiningumas suvokiamas kaip asmens polinkis į nuodugnumą, tvarkingumą, susivaldymą, patikimumą ir ryžtingumą. Sąmoningumo dimensija tuo tarpu apima platesnę asmenybės savybių išraišką. Sąmoningumas yra būdingesnis į organizuotumą, patikimumą, atsakingumą linkusiems lyderiams. Bunevičius (2005) aktualizuoja tai, kad jokių būdu asmenybės dimensijos negali būti siejamos su asmenų tipais, nes jos yra paremtos labiau specifiskais ir skirtingais asmens bruožais. Teigiama, kad lyderio asmenybės dimensijos varijuoja, priklausomai nuo skirtingų stimulų, veiklų ir kontekstų, todėl dimensija savaime nėra pastovi bei gali kisti. Asmenybės dimensija nulemia asmens elgesį, reakcijas į aplinką, jų pobūdį ir veikia asmens sveikatą. McCrane ir kt. (2005) teigia, kad šiuolaikinėje psichologijoje penkių faktorių modelis arba „Didžiojo penketo“ asmenybės dimensijos priskiriamas populiariausiam asmenybės bruožų analizės metodui (Bunevičius, 2005).

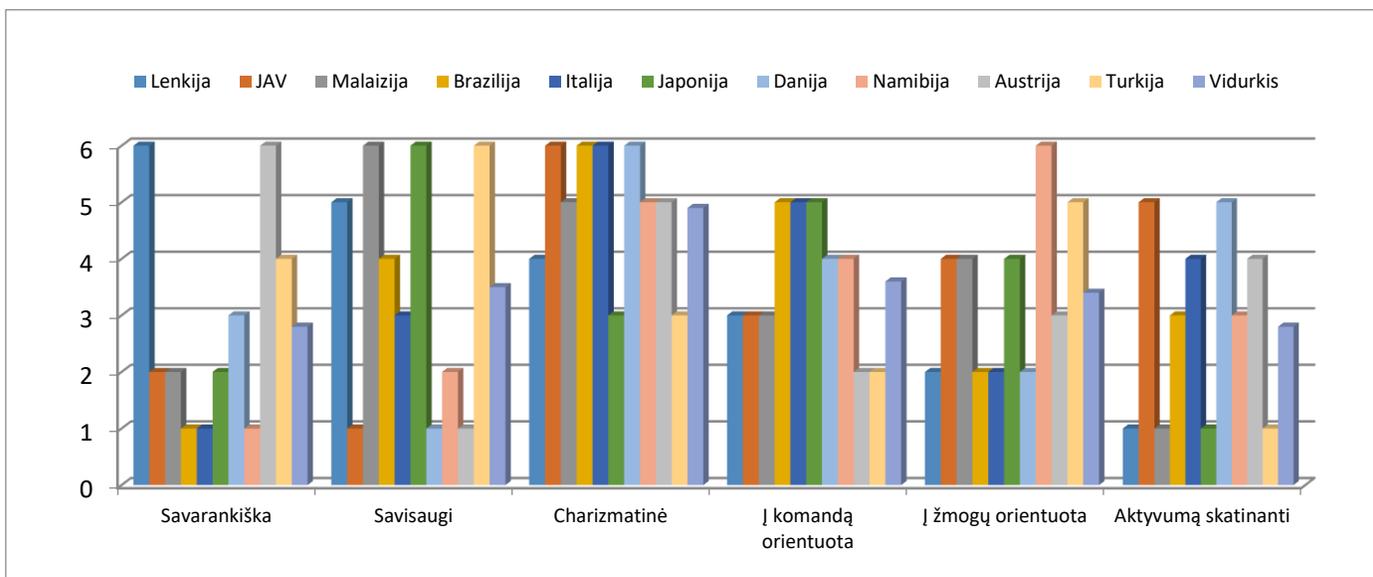
Northouse (2009), analizuodamas globalios lyderystės ir organizacinės elgsenos efektyvumo vertinimą, atskleidė globalius lyderiui būdingo elgesio tipus (žr. 3 lentelę).

Lyderiško elgesio tipai (sudaryta pagal Northouse (2009); House ir Javidan (2004))

LYDERYSTĖ	CHARAKTERISTIKA
Charizmatinė, grindžiama vertybėmis	<i>Aiškios ateities vizijos turėjimas ir veiklos rezultatų siekis, kitų įkvėpimas, ryžtingumas, pasiaukojimas, patikimumas.</i>
Į komandą orientuota	<i>Komandos kūrimas ir bendras jos narių tikslas. Mokėjimas bendradarbiauti, sujungti į vieną visumą, diplomatiškumas, administravimo gebėjimai.</i>
Aktyvumą skatinanti	<i>Kitų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą. Lyderis skatina aktyvumą ir nėra autokratiškas.</i>
Į žmogų orientuota	<i>Žmonių rėmimas, dėmesingumas, užjautimas ir dosnumas. Lyderis kuklus ir jautrus žmonėms.</i>
Savarankiškoji	<i>Nepriklausomas ir individualistinis vadovavimas. Lyderis yra savarankiškas ir išskirtinis.</i>
Savisaugi	<i>Grupės lyderio saugumo ir garantijų dėl savo padėties užtikrinimas. Lyderis egocentriškas, paisantis užimamos padėties, skatinantis konfliktus, gelbstintis prestižą ir vertinantis procedūras.</i>

Visi šeši lyderiško elgesio tipai yra orientuoti į tam tikrus procesus ir bruožus, kurie įvardinami charakteristikomis, skiriančiomis vieną tipą nuo kito. Įvertinant, kad asmenybės dimensijos apsprendžia lyderiško elgesio tipą, būtina atsižvelgti į kultūrinius skirtumus, nes skirtingų kultūrų požiūriai ženkliai skiriasi.

Rytų ir Vakarų pasaulio kaip skirtingų kultūrinių grupių požiūris į lyderystę yra akivaizdus (Northouse, 2009). Tai patvirtina skirtingų kultūrų vadovų, dalyvavusių GLOBE tyrime, požiūris į charizmą ir vertybėmis grįstą lyderystę (žr. 1 pav.).



1 pav. Lyderystės traktuotė skirtingose kultūrose

(sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo duomenimis Northouse (2009))

Charizmatiškas ir savo veiklą vertybėmis grindžiantis lyderis suvokiamas kaip turintis aiškią ateities viziją ir siekiantis veiklos rezultatų, įkvepiantis kitus veiklai, ryžtingas, pasiaukojantis ir patikimas. Tokia lyderystė yra svarbi beveik viso pasaulio lyderiams, išskyrus Japonijos ir Turkijos lyderiams. Kaip teigia Cibulskas, Žydžiūnaitė (2012) charizma grįsta lyderistė paskatina kitus organizacijos narius siekti aukštesnių tikslų ir atlikti aukščiausios kokybės veiklą. Charizmatinės lyderystės teorijoje pabrėžiamas nepakartojamas lyderio elgesys, darantis įtakojantį specifinį poveikį kitiems organizacijos nariams. Prie asmeninių charizmatiško lyderio savybių prisikiriamas polinkis dominuoti aplinkoje, stiprus troškimas įtakoti kitų elgseną, pasitikėjimas savimi ir stiprus moralinių vertybių pajautimas (Northouse, 2009). Avolio ir Yammarino (2013) akcentuoja, kad transformacinės lyderystės kontekste reiškiasi charizmos elementai, idealizuota įtaka, įkvėpiantis motyvavimas, intelektualinė stimuliacija ir individualizuotas dėmesys.

Tačiau Harris (2011) kvestionuoja charizmą ne tik kaip vertybę, bet ir kaip kliūtį siekti aukštų organizacijos siekių. Jam antrina ir Drucker (2009), teigdamas, kadne nuo charizmos priklauso efektyvus lyderiavimas, o charizma, lyderio elgesyje pasireiškianti nelankstumu, įtikėjimu savo teisumu ir neklystamumu bei nesugebėjimu keistis, gali net kliudyti lyderio veiklai. Autoriai pažymi, kad lyderio elgesį turi veikti ne charizma, o aiškios ateities vizijos turėjimas ir veiklos rezultatų siekis, kitų įkvėpimas, ryžtingumas, pasiaukojimas, patikimumas. Dar stipresnės pozicijos charizmos atžvilgiu yra Kotter (2001), teigiantis, kad lyderystės negalima sieti su „mistiškais“ charizmos elementais, kuri skirta ar suteikiama tik „išrinktiesiems“. Jis pažymi, kad šiuolaikinės lyderystės pagrindas – iniciatyva daryti pokyčius. O pokyčių įgyvendinimą nuolatine ir nuoseklia užduotimi paverčia krypties, iškeltos lyderio, nurodymas be planų, tačiau su vizija ir galimomis strategijomis. Tai pajėgus sukurti plataus mąstymo lauko ir rizikuojantis strategas, kokį autorius ir įsivaizduoja lyderį organizacijoje. XXI amžiaus lyderis turi pasižymėti tokiu elgesiu, kuris leistų įgyvendinti pokyčius, bet nepriklausytų tik nuo asmeninių savybių ar charizmos. Nurodomos svarbiausios efektyvios lyderystės ypatybės: kitų pritraukimo gebėjimas, bendros vizijos kūrimas, aiškios vizijos turėjimas, tikslo prasmingumo suvokimas, didelė savivoka ir pasitikėjimas savimi, griežta moralinė pozicija ir tikslo siekimas, remiantis dvasinėmis vertybėmis, prisitaikymo prie nuolatinio poreikio keistis gebėjimas (Marzano, Waters, McNulty, 2011).

Teigiama, kad požiūris į lyderystę priklauso nuo to, iš kokio taško žvelgiama (techninio, racionalaus arba sisteminio). Dominuojantis požiūris į lyderystę yra techninis ir racionalus, jį sudaro keturios pagrindinės lyderystės sampratos prielaidos: lyderystė veikia organizacijos veiklos rezultatus; lyderystė susijusi su organizacijoje atliekamomis funkcijomis; lyderiams, kaip asmenims, būdingos tam

tikros savybės ir elgesio modeliai; lyderių darbas susijęs su organizacijos kultūra. Remiantis tokia lyderystės samprata, lyderiai neišvengiamai priskiriami aukščiausiems organizacijos hierarchijos lygiams, kuriuose svarbiausia pasiekti organizacijos tikslus (Harris, 2011).

Įvairiuose lyderystės apibrėžimuose akcentuojamas dėmesio sutelkimas į grupių procesus, lyderis suvokiamas kaip grupės pokyčių bei veiklos centras, įkūnijantis grupės valią. Transformacinė lyderystė apima charizmos atributus, idealizuotą įtaką, įkvepiantį motyvavimą, intelektualią stimuliaciją ir individualizuotą dėmesį (Avolio, Yammarino, 2013). Anot Hargreaves ir Fink (2008), transformacinė lyderystė kildinama iš dramatiškų charizmatiškų lyderių kaip hierarchinės valdžios atstovų poelgių.

1.2. Sisteminis požiūris į lyderystę kaip bendrą organizacinį bruožą

Lyderystė yra traktuojama ir kaip sisteminis organizacijos bruožas, apimantis visą sistemą, o ne vien tik vieno organizacijos nario elgseną. Šilingienė (2011) pateikia pastarųjų metų lyderystės kaip kompetencijos, o ne pavienių įgūdžių ar savybių rinkinio traktavimas. Tokio požiūrio lauke lyderystės samprata dar labiau praplečiama, t.y. lyderystės kompetenciją imta priskirti organizacijos lygmenyje tiek vadovui, tiek ir darbuotojui, o kalbant apie individo lygmenį – bet kuriam individui, kuris siekia savo asmeninių gyvenimo ir karjeros tikslų. Vertinant tai, kad lyderystė gali būti apibūdinama kaip kompetencija, iškyla asmenybės sąmoningumo dimensijos aktualumas šiame kontekste. Organizacija pradėta vertinti iš institucinės perspektyvos, kurioje lyderio funkcija kuriasi ant socialinio teisėtumo ir organizacijos išlikimo pagrindo (Harris, 2011).

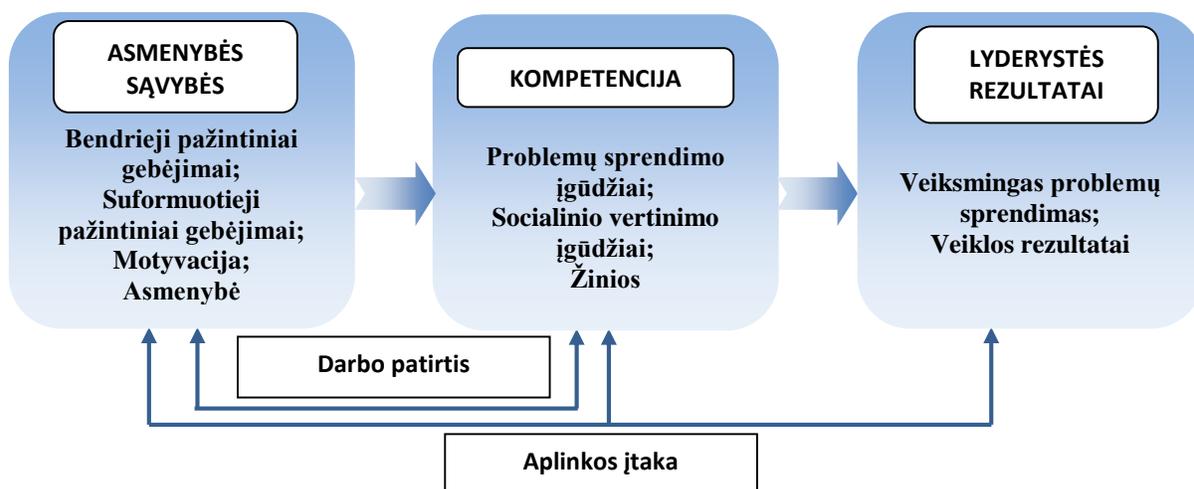
Kaip teigia Navickaitė (2012), lyderystė paprastai suvokiama ne vieno asmens, o grupės pozicijoje, kuomet kiti tiki lyderystės fenomenu ir siekia tą tikėjamą skleisti. Kartu su vadovu sėkmingai dirba ir darbuotojai lyderiai, lyderiaujantys ne tik įstaigoje bei už jos ribų, bet ir skatinantys kitus imtis geresnės proceso praktikos, įsipareigoti institucijai. Teigiama, kad lyderystę reikia išplėtoti už aukščiausio rango darbuotojų teisės imtis atitinkamų veiksmų ribų, suvokiant, kad lyderio vaidmens organizacijoje gali siekti ir imtis kiekvienas jos narys. Tuo remiantis, reikia suprasti, kad lyderystė veikia ne tik iš viršaus į apačią, t.y. iš vadovybės pavaldiniams, bet ji turi cirkuliuoti visoje organizacijoje, keičiant lygmenis ir pasireiškiant tiek aukštesniuose, tiek žemesniuose organizacijos struktūrose (Hargreaves, Fink, 2008). Cibulskas, Žydžiūnaitė (2012) patvirtina, kad pagal dabartinę lyderystės sampratą, lyderis jau nebėra tapatinamas su vadovu, juo gali būti kiekvienas organizacijos narys. Asmens iniciatyvumas ir atsakomybės prisiėmimas yra priskiriami lyderystės organizacijoje plėtros prielaidoms, tik suvokiant savo veiklos lauką, apibrėžtą teisės aktais ir kitais organizacijos veiklą reglamentuojančiais

dokumentais. Būtent lyderis gali būti tas asmuo organizacijoje, kuris prisiims atsakomybę už įstaigos pokyčius.

Remiantis Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, mums savo turiniu ir intencija artimiausias Šiaurės Europos regiono vadovų požiūris į lyderystę. Orientacija į Šiaurės ir Baltijos valstybių regioną neignoruoja šalių skirtumų ir nekalba apie kultūrinę ar istorinę priklausomybę Šiaurės valstybių regionui. Pripažįstamos skirtingos tapatybės ir tradicijos, tačiau pabrėžiama vertybinė konvergencija, kurios pagrindas – šiuolaikinės vertybės, neatsiejamoms nuo sėkmingo gerovės valstybės gyvavimo (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“). Anot Nothouse (2009), Šiaurės Europoje pabrėžiamos taisyklės, tvarka ir nuoseklumas. Valdžia dalijamasi visuose bendruomenės lygiuose, vyksta lyderystės sklaida. Taigi, mums artimiausias lyderio siekinys būtų aiškią ateities viziją turintis bei aktyvumą skatinantis ir tuo pačiu savarankiškas bei diplomatiškas, įkvepiantis ir kitus įtraukiantis į sprendimų priėmimą lyderis.

Navickaitė (2012) pažimi, kad vienas svarbiausių lyderiavimo uždavinių yra susijęs su kitų organizacijos narių energijos didinimu ir vizijų kūrimu. Lyderystėje svarbu remti ir palaikyti šalia lyderystės bruožus demonstruojančius asmenis, o jų laimėjimus vertinti kaip savo, siekiant pademonstruoti, kad naujai atsirandantys lyderiai nėra grėsmė jo padėčiai. Autorė taip pat pabrėžia, kad lyderystė priskiriama socialiniam įgūdžiui, atsirandančiam nuosekliai lavinantis.

Remiantis prieš tai išsakyta mintimi, galima teigti, kad Northouse (2009) mintis apie įgūdžių modelį, kuris buvo sukurtas XX a. dešimtajame dešimtmetyje, iliustruoti efektyviai lyderystei reikalingas žinias ir gebėjimus, yra aktuali šiame kontekste. Teigiama, kad įgūdžių teorija lyderystę aiškina remdamasi ne tuo, ką lyderiai veikia, o sugebėjimais (žiniomis ir įgūdžiais), kurie sudaro galimybę būti veiksmingam lyderiui. Lyderystės gebėjimai įgijami formalaus ar patyriminio mokymosi procesuose. Įgūdžiais grindžiamą modelį sudaro penki dėmenys: kompetencija, asmeninės savybės, lyderystės rezultatai, darbo patyrimai ir aplinkos įtaka (2 pav.).



2 pav. **Lyderystės įgūdžių modelis**

Šaltinis: Northouse (2009, p. 54).

Prie asmeninių savybių, darančių įtaką lyderio įgūdžiams ir žinioms, reikia priskirti bendruosius pažintinius gebėjimus, suformuotus pažintinius gebėjimus ir motyvaciją. Bendruosius pažintinius gebėjimus reikia laikyti prigimtiniais ir sieti su asmens intelektinėmis galimybėmis. Įgūdžių modelio kontekste pabrėžiamas intelekto atliekamas teigiamas vaidmuo sprendžiant sudėtingas situacijas ar problemas. Suformuoti pažintiniai gebėjimai laikytini intelektiniais gebėjimais, siejami su išmokimu ir įgijimu per tam tikrą laiką. Remiantis modeliu, galima būtų teigti, kad lyderystės įgūdžiai ugdomi grindžiant procesą tokiais motyvacijos aspektais kaip pasiryžimu spręsti sudėtingas organizacijos problemas, noru dominuoti, atsakomybės už mėginimus didinti organizacijos bendrąją žmogiškąją gerovę ir vertę prisiėmimu.

1.3. Lyderystės kompetencijos svarba socialinio darbo kontekste

Čižikienė (2020) teigia, kad gerovės valstybės, kurdamos socialinės apsaugos sistema, įsipareigoja visiems savo piliečiams užtikrinti tam tikrą užimtumo lygį, pajamas, švietimą, medicinos priežiūrą, socialinę apsaugą ir būstą. Globalizacijos iššūkiai atneša pokyčių visuomenėje, o vykstantys socialinių transformacijų ir visuomenės modernizavimo procesai, įgydami naują turinį ir struktūrą, išryškina visuomenės „perėjimą“ iš vienokio kokybinio būvio į kitokį. Spręsdamos socialines problemas, dauguma gerovės valstybių pasirenka ir įgyvendina stabilią socialinės apsaugos sistemą, kurioje socialines paslaugas teikiančios organizacijos teikia profesionalias paslaugas ir padeda užtikrinti piliečių gerovę. Visuomenės transformacijos laikotarpiu socialinių paslaugų užtikrinimas tampa socialinio

saugumo garantija, didina socialinę visuomenės sanglaudą ir mažina socialinę atskirtį bei padeda asmenims, atsidūrusiems probleminėje situacijoje. Reikia, kad kiekviena sistema, tenkinanti visuomenės poreikius, būtų nuolat atnaujinama taip, kad prisitaikytų prie naujų iššūkių.

Nuolatinis inovatyvių ir efektyvių sprendimų teikti aukštesnės kokybės ir darnias paslaugas ieškojimas yra socialinių paslaugų sektoriaus užduotis, siekiant didinti labiausiai pažeidžiamų asmenų socialinę gerovę. Pastebimas nuolatinis klientams kylančių problemų ar sunkumų sudėtingumo augimas ar jų pobūdžio kaita, kurie kelia didelius iššūkius socialiniams darbuotojams, kurie tiesiogiai atsakingi už tos asmenų grupės socialinius pokyčius, jų iniciavimą, priežiūrą ir vertinimą, siekiant ilgalaikio poveikio visai bendruomenei ar visuomenei. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijoje¹ „Dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų“ nurodomi piliečiams svarbūs bendrieji gebėjimai, tarp kurių išskiriami lyderystė, iniciatyvumas ir verslumas.

Suvokiama, kad pagrindinis socialinio darbuotojo siekis yra susijęs su geriausio sprendimo radimu, siekiant pagerinti į jį besikreipiančio kliento gyvenimo kokybę ir jo socialinę bei fizinę aplinką su jai būdingu kompleksiskumu, bei sprendimo galimybių paieška, taikant naujausias mokslo žinias. Europos ir Lietuvos švietimo dokumentų tiksluose (2013) minima viena pagrindinių kompetencijų yra lyderystės kompetencija. Profesinės praktikos lauke socialinis darbuotojas turi gebėti lanksčiai ir kūrybiškai veikti, toleruodamas neapibrėžtumą ir panaudodamas jį inovacijos įgyvendinti. Remiantis minėtuoju kontekstu, šie gebėjimai turėtų būti neatsiejama socialinio darbuotojo kompetencijos dalis.

Remiantis Kiaunyte ir Večkienė (2011), socialinis darbas, vykstantis nuolatinėmis kaitos sąlygomis, iškelia būtinumą turėti atitinkamas kompetencijas, kurios, beje, nuolat kinta, veikti socialiniame lauke. Nuolatinė socialinės erdvės kaita skatina poreikio ugdytis socialinio darbuotojo kompetencijas atsiradimą, nes teikiamų paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo socialinio darbuotojo turimų kompetencijų. Pastaruoju metu ypatingai dėmesys krypta į dviejų skirtingų lyderystės ir verslumo kompetencijų derinimą ir aktualizavimą socialinio darbuotojo veikloje Vadinamoji „lyderio mąstysena“ natūraliai tapo socialinio darbuotojo profesinės praktikos dalimi: socialinis darbuotojas tapo atviras pokyčiams, geba atpažinti naujas galimybes, rizikuoja, toleruoja klaidas. Tokie elgsenos bruožai traktuojami kaip esminiai lyderystės kompetencijos elementai. Šiame darbe laikomasi nuostatos, kad lyderystės kompetencija suteiktų galimybę socialiniams darbuotojams pereiti nuo reaktyvios pozicijos – paslaugų organizavimo sudėtingose situacijose atsidūrusiems žmonėms – į proaktyviąją poziciją,

¹ Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. (2006/962/EB). Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>

kritiškai reflektuojant ir kūrybiškai pasinaudojant patirtimi, žiniomis ir gebėjimais išvengti sudėtingų situacijų (Fawcett, Hanlon, 2009).

Analizuojant užsienio autorių mokslinius darbus pastebima, kad lyderystės reikšmę plačiai nagrinėjo Alter (2007), Martin, Osberg (2007), Ridley, Duff, Bull (2011), Bheemappa (2003), jie lyderystę traktuodami kaip kūrybišką ir inovatyvų atsaką aplinkai. Lietuvių mokslininkai Sadauskas, Leliūgienė ir kt., (2010) analizavo lyderystės kompetencijos elementus kaip sudedamąjį socialinio darbo aspektą, Jaskytė, Kisieliene (2006) pabrėžė inovacijų diegimą. Gevorgianienė, Fargion (2012) aptaria lyderystės kompetencijos svarbą socialiniame darbe ir apibūdina jos plėtotės būdus. Jakubavičius, Strazdienė, Vilys ir kt., (2014) aiškina lyderystę ir ją apibūdinančias sąvokas – lyderystė kaip asmeninės savybės, lyderystė kaip gebėjimas, lyderystė kaip procesas.

1.4. Lyderystės kompetencijų raiška socialinio darbo paslaugų teikimo procese

Čižikienė (2020) akcentuoja, kad valstybių visuomenėse visada egzistavo socialinė nelygybė, įvairios socialinės problemos (tokios kaip skurdas, socialinės ir sveikatos ligos, nusikalstamumas ir kt.) ir dėl jų atsirandantis poreikis padėti silpniesiems, su įvairiomis socialinėmis problemomis susiduriantiems visuomenės nariams. Todėl žmonės kuria ir tobulina socialinės apsaugos sistemas, ieško veiksmingų būdų ir priemonių, kaip suteikti kuo efektyvesnę pagalbą asmeniui, praradusiam gebėjimą savarankiškai ir veiksmingai funkcionuoti visuomenės gyvenime, kartu siekta užtikrinti kiekvieno visuomenės nario galimybę gauti tam tikrą pagalbą ir paramą, patenkinančią jo poreikius ir interesus. Analizuojant socialines paslaugas teikiančių darbuotojų lyderystę būtina atsižvelgti į socialinių paslaugų sektoriaus transformacijas, kurios darė įtaką lyderystės kaitai. Lyderystės problematika socialinių paslaugų sektoriuje buvo iškelta 1927 m. Buvo siūloma nustatyti, kokie reikalavimai keliami darbuotojui, kokių gebėjimų jis privalo turėti, ir buvo sutarta, kad lyderio gebėjimai yra būtini ir reikalingi socialiniame darbe.

Socialiniam darbuotojui, kaip ir lyderiui, naujovių įdiegimas tampa iššūkiu, už kurį tenka prisiimti riziką bei toleruoti neapibrėžtumą, veikti apgalvotai ir susitelkti esant labai dviprasmiškoms aplinkybėms. Teigiama, kad socialiniam darbuotojui tenkančios problemos yra „netvarkingos ir sunkiai apibrėžiamos“. Socialinių darbuotojų gebėjimas teikti socialines paslaugas sudėtingomis sąlygomis dera su kita lyderiui svarbia savybe – gebėjimu toleruoti nesėkmę. Novatoriškų sprendimų priėmimui reikia drąsos, nes veiksnių padariniai sunkūs, o dažnai net nenusipėjami. Pabrėžiant teigiamą požiūrį į riziką išvelgiama prieštara socialinių paslaugų teikimo kontekste (Kavaliauskienė, 2010).

Socialinio darbo veiklos turinį nulemia kylančios ir kintančios problemos visuomenėje, bet vis tik pagrindinis socialinio darbuotojo tikslas – padėti nesavarankiškiems visuomenės nariams, mažinti socialinę atskirtį bei galvoti apie taupų išteklių naudojimą ir ribotus išteklius (Semionovienė, 2014). Būtent, todėl socialinis darbas pasižymi itin plačiu savo veiklos aspektu, vienijantis institucijų ir nevyriausybinių organizacijų veiklą, atliepiančią gyventojų poreikius, aprėpiantis įvairias klientų grupes, tad lyderystė yra labai reikšminga socialinio darbuotojo veikloje, išryškinant komandinio darbo gebėjimus (Savukynaitė, 2008).

Socialinio darbo objektas yra žmogus, kuriam teikiant visapusišką pagalbą reikalingas įvairių specialistų komandinis darbas, labai retai socialinio darbo komandą sudaro vien socialiniai darbuotojai, priešingu atveju socialinio darbuotojo pagalba žmonėms taps neefektyvi ir neproduktyvi (Rimdeikienė, Čiuberkienė, 2005). LR Socialinių paslaugų įstatyme² nurodoma, kad pagrindinis socialinių paslaugų tikslas yra sudaryti sąlygas asmeniui ar šeimai ugdyti ir stiprinti gebėjimus bei galimybes savarankiškai spręsti savo socialines problemas, palaikyti socialinius ryšius su visuomene, padėti įveikti socialinę atskirtį, todėl pagal savo darbo specifiką socialinis darbuotojas teikdamas socialinę paramą asmenims taiko individualų ir grupinį socialinio darbo metodus. Vienu ar kitu atveju socialinio darbuotojo sėkmė dirbant su asmenimis priklauso nuo gebėjimo bendrauti, suprasti asmenį ir įvertinti aplinkos poveikį, organizuojant reikiamą pagalbą, todėl socialiniam darbuotojui svarbu žinoti, kaip suburti žmones į grupes, kaip tapti komanda, kaip joje kuriami tarpusavio santykiai ir sprendžiami problemos sprendimo būdai (Vaicekauskienė, 2001).

Socialiniai darbuotojai nuolat įtraukiami į planavimo veiklas, organizuojant ir koordinuojant socialines paslaugas, o tai reikalauja gebėti sukurti pasitikėjimu grįstus santykius su kitais specialistais (Adomaitienė, Balčiūnienė, 2017). Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodekse³ nurodoma, kad socialinis darbuotojas bendradarbiauja su kitais socialiniais darbuotojais ir kitų sričių specialistais ir organizacijomis, vadinasi, sprendžiant klientų socialines problemas sutelkiamos įvairios specialistų pajėgos, apjungiant į komandinę veiklą. Komandinėje specialistų veikloje geriausiai išryškėja socialinio darbuotojo lyderystė (Vaicekauskienė, Jankūnienė, 2009), priklausanti nuo socialinio darbuotojo atliekamų funkcijų, institucijos kurioje dirba, teikiamų paslaugų, pagalbos procese dalyvaujančių žmonių nuostatų ir lūkesčių.

Socialinis darbuotojas teikia socialines paslaugas asmenims tam, kad būtų pagerintas individo gyvenimas, padeda atkurti santykius su jį supančia aplinka ir įsitraukti į visuomeninį, kultūrinį gyvenimą

² LR Socialinių paslaugų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos seimo 2006 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. X-493.

³ Lietuvos Socialinių darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos socialinių darbuotojų suvažiavime 2017 m. gegužės 26 d.

(Vietrinienė, 2014). Socialinis darbas neapsiriboja vien tik darbuotojo ir kliento sąveika, komandoje reikalingi ir kitos srities specialistai vykdant pagalbos procesą. Gebėjimas veiksmingai bendrauti su klientu, kolegomis, organizacijomis, institucijomis ir bendruomene leidžia lengviau keistis informaciniais, žmogiškaisiais, materialiniais bei finansiniais ištekliais, reikalingais socialinio darbo procesui ir siejamas su lyderystės raiška (Staniulienė, 2012). Socialinis darbuotojas siekia sudaryti sąlygas, pozityviai individų raiškai, plėsdamas socialinį tinklą, teikiant socialines paslaugas. LR Socialinių paslaugų įstatyme⁴ nurodoma, kad socialinių paslaugų valdymas, apima socialinių paslaugų planavimą, organizavimą, kompetencijos pasiskirstymą ir socialinių paslaugų kokybės vertinimą, priežiūrą bei kontrolę valstybės ir vietos savivaldos lygmenimis, todėl galima teigti, kad komandinio darbo principas, grįstas lyderiavimu, socialiniame darbe vyksta nuolat.

Socialinės paslaugos teikiamos atsižvelgiant į individualius asmens poreikius ir nuolat vertinant jų veiksmingumą, todėl, anot Albrithen ir Yalli (2015) pagalbos suteikimo procese reikšmingas specialistų bendravimas ir bendradarbiavimas bei tarpusavio veiksmų suderinimas tarp komandos narių. Bendradarbiavimas kaip aiškios lyderystės raiškos elementas iš tiesų yra bendravimas apimantis dėmesingumą, informacijos apsikeitimą, kalbėjimą, klausymą, diskutavimą, problemų iškėlimą, tarpusavio konfliktų spendimą ir kt. Informacijos apsikeitimas suteikia pagrindą veikti, tuo pačiu kuriami lygiaverčiai tarpusavio santykiai, kurie papildo vienas kitą savo žiniomis, gebėjimais ir įgūdžiais (Reinikovienė, 2008). LR Socialinių paslaugų įstatyme⁵ nurodoma, kad socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba. Todėl bendradarbiavimą galima įvardinti, kaip ypatingai reikšmingą ne tik komandoje, bet ir tarp institucijų, organizacijų, ar net valstybių (Užkuraitytė, 2013). Pagrindinės socialinio darbuotojo teikiamos paslaugos yra informavimas ir konsultavimas, tad bendravimas ir bendradarbiavimas su klientais ir komandos nariais sąlygoja veiklos procesą ir pereina į tarpdisciplininį komandinį darbą. Bendradarbiavimas pripažįstamas kaip svarbus komandos procesų komponentas ir tampa esmine strategija siekiant bendro tikslo, kurio metu kuriami socialiniai santykiai (Bagdonova, Večkienė, 2009).

Nancarrow, Booth, Ariss, Smith, Enderby, Roots, (2013) išskyrė pagrindinius lyderystės principus kaip: tarpasmeninis bendravimas, pasitikėjimas vienas kitu, bendra atsakomybė, pagarba ir parama komandos nariams. Bendravimo ir bendradarbiavimo reikšme neabejojama siekiant bendro

⁴ LR socialinių paslaugų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos seimo 2006 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. X-493.

⁵ LR socialinių paslaugų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos seimo 2006 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. X-493.

tikslo, tačiau kartais pasitaiko ir konfliktų, kuriuos komanda turėtų ne slopinti, o išspręsti (Rimšienė, 2006). Bendradarbiavimas komandos nariams suteikia galimybę pasiskirstyti atsakomybę, išvengti funkcijų dubliavimo, užtikrina skaidrią informacijos cirkuliaciją tarp kitų institucijų ir partnerių, gerina tarpusavio ryšius ir santykius (Raišienė, 2005). Sklandus bendradarbiavimas įvyksta, kai visi komandos nariai vadovaujasi bendrais interesais, šiam požiūriui taip pat pritaria Užkuraitytė (2013) pridurdama, kad bendradarbiaudami žmonės siekia bendrų tikslų, priima bendrus sprendimus, kurie padeda ne tik tikslui pasiekti, bet ir leidžia pažinti save ir kitus, išmoko įsiklausyti ir gebėti tinkamai reaguoti į nesėkmes. Kitų autorių tyrimai rodo, kad komandoje bendradarbiaudami tarpusavyje, nariai sustiprina pasitikėjimą ir gerbia vienas kitą, o tai leidžia nedaryti klaidų. Vis tik, net iškilus konfliktams tarp komandos narių, reikalingas žinių ir įgūdžių apsikeitimas tarpusavyje, norint pasiekti sėkmingą bendradarbiavimą (Northen, Kurland, 2001).

Teikiant socialines paslaugas klientui, reikalinga tarpusavio pagalba tarp komandos narių, kuriai reikšmingas yra komunikavimas komandoje, informacijos valdymas ir perdavimas (Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008). Daugelis autorių sutinka, kad bendradarbiavimas ir tarpusavio pagalba labai panašiai pasireiškia komandiniame darbe (Robbins, 2003; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008; Gražulis, 2014; Seilius ir Šimanskienė 2008; Lipinskienė, 2011). Gražulis (2014) nurodo, kad efektyvi tarpusavio pagalba komandoje vyksta, kai komandos narių tarpusavio santykiai yra draugiški, nesiekia asmeninės naudos savo kolegų sąskaita, tuomet komandos nariai pasitiki vienas kitu, geranoriškai siūlo, priima ir net paprašo pagalbos. Seilius ir Šimanskienė (2008), teigia, kad komandos nariai siekdami bendro tikslo, tikisi sulaukti pagalbos iš kitų komandos narių.

Komandos darbe akcentuotinas vaidmuo tenka lyderiui, nuo kurio priklauso darbo sėkmė komandoje. Lyderiavimo esmė komandoje yra darbas komandos labui, nepriklausomai nuo komandos vaidmens ir vykdomų funkcijų, pasireiškia, kai lyderis ryžtingai elgiasi ir įkvepia kitus komandos narius siekiant bendro tikslo (Robbins, 2003). Komandos lyderis palaiko glaudžius ir draugiškus santykius tarp komandos narių, teisingai priima ir paskleidžia informaciją, reaguoja į pokyčius vykstančius komandoje. Seilius ir Šimanskienė (2008) pažymi, kad komandoje vadovavimas vyksta ne liepimo, o tarpusavio susitarimo principu, tai neabejotinai atskleidžia pasitikėjimą komandoje. Kiekvienas komandos narys atsakingas už savo funkcijas, todėl įvairiuose situacijose lyderio poziciją gali užimti vis kitas komandos narys (Lipinskienė, 2011). Kitaip tariant lyderystės principas individualiu lygmeniu pasireiškia nuo asmenybės tipo ir gebėjimo dalyvauti pagalbos procese, siūlant savo idėjas ir vizijas, įtraukiant kitus komandos narius į bendro tikslo siekimą (Peters, 2017). Socialinis darbuotojas laikomas pagrindinis socialinių paslaugų organizatorius ir koordinatorius, tad dažnai pats imasi vadovavimo ir priima

sprendimus kliento gerovei užtikrinti, įtraukdamas visus komandos narius į pagalbos procesą (Pilipavičienė, 2006).

LR socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikaciniuose reikalavimuose⁶ nurodoma, kad socialinis darbuotojas, planuodamas socialines paslaugas asmeniui, šeimai ar bendruomenei, turi gebėti telkti įstaigos, įmonės, organizacijos, kurioje jis dirba, specialistų komandą asmens šeimos ar bendruomenės socialinėms problemoms spręsti ir pagalbai joms teikti, todėl pagalbos procese komandai reikalingas tikslas, kurį užsibrėžia komanda. Lyderystės svarba išryškėja, kai reikia priimti įvairiausių sprendimus ir spręsti problemas, tikslingas tikslas sutelkia komandos narius dirbti komandos ir klientų labui. Lyderystė sukuria aplinką bendradarbiauti su kitais specialistais siekiant bendro tikslo, todėl informacijos apsikeitimas, pasitikėjimas vienas kitu, tolerancija vienas kitam ir tarpusavio pagalba padeda pasiekti gerų veiklos rezultatų (Franklin ir kt., 2015). Rimdeikienė ir Čiuberkienė (2005), aptardamos lyderystės svarbą, teigia, kad bendras komandos tikslas įgyvendinamas tada, kai yra visos komandos narių įsitraukimas į produktyvų rezultatą, gebama valdyti konfliktus, prisiimama individuali ir visos komandos atsakomybė. Taip pat pažymi aukštą komandos narių motyvaciją, kai įgyvendinami bendri tikslai, nes aukštus rezultatus duodančios komandos vykdo nustatytas užduotis, moka spręsti problemas, jų nariai patenkinti tarpasmeniniais santykiais. Informacijos dalijimasis ir bendradarbiavimas padeda pasiekti bendrą tikslą komandoje, todėl komandos nariai padeda vienas kitam sprendžiant iškilusius iššūkius.

Galima teigti, kad sėkminga lyderystės raiška yra glaudžiai susijusi su socialinės sanglaudos vystymusi bendruomenėje. Bendruomenės narių dalyvavimas ir įsitraukimas į socialinių paslaugų sektorių savanoriškoje veikloje yra būtini veiksniai, skatinantys ir didinantys asmenų socialinį, pilietinį ir ekonominį aktyvumą, kuris grindžiamas bendruomenės narių tarpusavio santykių supratimu, bendromis vertybėmis ir tikslais. Taigi socialines paslaugas teikiančių darbuotojų lyderystė turi apimti socialinės sanglaudos koncepciją, kuri apibrėžiama kaip aplinkos sąlygų sudarymas. Pagal šią koncepciją, asmenys, grupės, bendruomenės turi norėti pasitikėti ir bendradarbiauti siekdami bendrų tikslų, suteikti paramą ir pagalbą bei padėti spręsti problemas, o glaudžios socialinės sanglaudos vystymosi bei išorinės ir vidinės aplinkos sąsajos galėtų padėti spręsti socialinės atskirties problemas, išskylančias visuomenėje ir bendruomenėje.

⁶ LR Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikaciniai reikalavimai, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. A1-92.

1.5. Ukrainos situacijos analizė lyderystės ir socialinių paslaugų teikimo kontekste

Nuo 1991 m. Ukraina perėjo nuo centralizuotai planuojamos ekonomikos prie į rinką orientuotos ekonomikos. Tai buvo laikas, kai šalis išgyveno sistemos krizę: sustiprėjo daugybė politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių problemų ir staiga tapo neatidėliotinos. Sovietų Sąjungos žlugimas ir po to žlugusi valstybės ekonomika lėmė prekių ir maisto trūkumą ir sukėlė tokias socialines problemas kaip nedarbas, emigracija, benamystė ir skurdas. Ukrainoje įvyko didelių politinių ir socialinių pokyčių, kuriuos lydėjo dramatiškas nepilnamečių nusikalstamumo, piktnaudžiavimo narkotikais ir alkoholiu, psichikos sveikatos problemų ir ŽIV/AIDS epidemijų augimas. Tarpusavyje susiję sunkumai ir problemos laikui bėgant susikaupė ir paaštrėjo, todėl padaugėjo žmonių, kuriems reikia socialinės apsaugos ir paramos. Ekonomikos nuosmukis ir didėjantis skurdas lėmė didesnę asmenų, ieškančių socialinės pagalbos, srautą (Semigina, Boyko, 2014).

Socialinių paslaugų ir socialinės atskirties problemas dar labiau paaštrino viešųjų išteklių trūkumas ir susiskaidęs administracinių, valdymo ir finansinių išteklių pobūdis. Ukrainos ir kitų posovietinių šalių politinis, ekonominis ir socialinis vystymasis rodo, kad žlugus SSRS atsirado tam tikras politinių režimų tęstinumas. Kai kurios šalys (Latvija, Estija, Lietuva) buvo orientuotos į integraciją į Europos Sąjungą ir demokratinių vertybių įgyvendinimą, o kitos (pvz., Rusija, Uzbekistanas ir kitos) išsaugojo autoritarinę politinę sistemą. Ukraina yra kažkur šio spektro viduryje (Polyshuk, 2003).

Per 20 Ukrainos nepriklausomybės metų vietos politiniam, ekonominiam ir socialiniam kontekstui, kuris daro didelį poveikį socialiniam darbui ir socialiniam švietimui, buvo būdinga:

- Elitizmas politiniame ir socialiniame gyvenime (1997 m. priimta Konstitucija skelbia Ukrainą gerovės valstybe; tačiau gyvenimo lygis yra labai žemas, išsaugota socialistinio stiliaus privilegijų sistema elitinėms grupėms);
- Politinių veiksmų sanglaudos stoka (gerovės paslaugų ir aukštojo mokslo reformos buvo paskelbtos ir priimtos įstatymais, bet jos nebuvo įgyvendintos);
- Socialinė stratifikacija (dabartinė padėtis pasižymi didele ekonomine nelygybe, prastu atlyginimu valstybės tarnybose dirbantiems asmenims, įskaitant socialinius darbuotojus, būtinybe mokėti iš kišenės už oficialiai nemokamas paslaugas – mediciną ir švietimą);
- Dvilypiu valstybinio paternalizmo deriniu (siekiant valstybės reguliuoti visas visuomenės sritis) ir neoliberalizacija, įskaitant tarptautinių korporacijų veiklos plėtrą;

- Dvilypė ir ribota tarptautinių normų ir veikėjų įtaka (Ukrainoje priimtose didelės tarptautinės konvencijos, pvz., Vaiko teisių konvencija, JT neįgaliųjų teisių konvencija, tačiau jos nebuvo įgyvendintos; tarptautinės organizacijos teikia didžiulę finansinę paramą Ukrainos vyriausybei; tačiau jos turi minimalų poveikį politinėms tradicijoms šalyje, kurioje giliai įsišaknijusi korupcija);
- Socialistinė politinė retorika (valdžia šalyje priklauso turtingoms elito grupėms, naudojančioms populistinius pareiškimus). Nesiekama padėti vargšams; teikti socialines garantijas ir užtikrinti socialinę lygybę. Politiniais veiksmais siekiama paremti turtingų grupių padėtį, o ne gerovės programų plėtojimą (Korzun, 2012).

Nuo 2010 m. Ukrainoje „uždaromos“ demokratinės vertybės ir pilietinės visuomenės plėtra. Pastarųjų kelerių metų regresijos tendencija rodo tolesnį biurokratijos sistemos išsaugojimą ir autoritarinį valdymą daugelyje sričių, įskaitant mediciną, švietimą ir socialinį darbą. Ukrainos politinė padėtis tapo panaši į Lotynų Amerikos kapitalizmą – oligarchinį ir priklausomą nuo globos iš aukštesnės klasės. Nors didžiulės socialinės problemos reikalauja socialinio darbo ir socialinio darbo specialistų rengimo plėtros, visuomenės ir politinis kontekstas yra didelis iššūkis tokiam vystymuisi (Semigina, Boyko, 2014).

McDonald (2006 m.) pabrėžia institucinį kontekstą, kuris kelia iššūkių socialinio darbo praktikai, kuri taip pat svarbus Ukrainos kontekstui. Konkreti Ukrainos padėtis yra ta, kad socialinio darbo plėtra nebuvo pradėta nuo "nulinio" taško. Ukraina, kaip ir kitos šalys (Rusija, Gruzija, Latvija, Lietuva ir kitos), iš SSRS paveldėjo socialinių institucijų tinklą, kuriame nebuvo socialinių darbuotojų ir kurios buvo įsteigtos remiantis socialinės patologijos ideologine perspektyva. Vyraujantis bendras požiūris į socialinių klausimų sprendimas taip pat buvo paveldėtas, suprantant, kad jie turėtų būti sprendžiami panašiai kaip medicinos klausimai arba tie klausimai, kuriems turėtų būti taikomas socialinės kontrolės metodas. Sovietmečiu socialinės paramos sistema buvo auginama biurokratams.

Esami socialiniai klausimai arba visai nebuvo sprendžiami, arba buvo ignoruojami ideologiniais pagrindais. Visuomenės socialinės gerovės sistemai, sukurtai trūkstant labdaros organizacijų, buvo būdinga itin ribota socialinė parama su minimaliomis socialinėmis garantijomis (Semigina, 2005).

1991 m. buvo suorganizuotos pirmosios viešosios socialinės paslaugos jaunimui, siekiant užtikrinti teigiamą jaunimo socializaciją. Šios socialinės paslaugos skirtos neįgaliems vaikams, problemų turinčioms jaunoms šeimoms ir jaunimo bendruomenių ligų prevencijai. Darbuotojų skaičius buvo nepakankamas, ir daugeliu atvejų jie turėjo nedidelį viešąjį finansavimą, dėl kurio kilo sunkumų vykdant visavertes programas, skirtas socialiai pažeidžiamų vaikų ir šeimų grupių socialiniam prisitaikymui ir reabilitacijai. NVO veiklą, kuriomis teikiamos socialinės paslaugos ir savipagalbą įvairioms asmenų

grupėms (neįgalių vaikų ir jų tėvų klubų ir dienos centrų organizacijos, psichikos sveikatos problemų turintys žmonės, narkotikų vartotojai ir jų šeimos bei ŽIV užsikrėtę žmonės), plėtojimas įrodo galimus būsimus pokyčius, o kai kurios naujos socialinio darbo koncepcijos buvo įvestos į kontekstą (pvz., globos, šeimos konferencijos ir t. t.) ir yra teisiškai privalomos (Semigina, Boyko, 2014).

Nepaisant esamų novatoriškų socialinių paslaugų, viešųjų socialinių paslaugų sistema neabejotinai reikalauja tolesnės organizacinės, teisinės ir personalo plėtros. Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria viešoji socialinių paslaugų sistema, yra šie: jos fragmentiška struktūra, mažas paslaugų teikimo konkrečioms klientų grupėms tęstinumas. Vis dar svarbu reformuoti socialinę priežiūrą, kuri spręstų deinstitutionalizavimo ir bendruomeninių socialinės paslaugų modelių įdiegimo klausimą (Semigina, Gryga, Volgina, 2005). Nauji socialinio darbo metodai dažnai priimami bendradarbiaujant tarptautiniu mastu ir juos remia tarptautiniai donoriai.

Paprastai šie pokyčiai yra įsišakniję sisteminiuose socialinio darbo modeliuose, ir daugeliu atvejų jie nėra konsoliduojami, kad būtų galima tvariai keisti praktiką. Institucinės sąlygos, ypač viešųjų paslaugų srityje, riboja socialinių paslaugų darbuotojų iniciatyvą, nes jie turi atlikti daugiausia funkcines pareigas pagal paternalistinę minties ir veiksmų sistemą. Taigi nuo 1990-ųjų Ukrainoje vyko struktūrinis socialinių paslaugų vystymasis, tačiau šios paslaugos vis dar toli gražu nėra diskriminacinė šiuolaikinio profesinio socialinio darbo ideologija ir daugiausia turi personalą, neturintį socialinio darbo išsilavinimo; be to, jie neįžvelgiamas tokio personalo poreikis (Zhylinkova, 2009).

2. LYDERYSTĖS KOMPETENCIJOS RAIŠKOS SOCIALINIO DARBUOTOJO VEIKLOS SU NEĮGALIAISIAIS KONTEKSTE TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija, metodika ir organizavimas

Žydžiūnaitės, Sabaliausko (2017) teigimu, socialinio pasaulio realybė yra viena, bet metodologijos, susijusios su kiekybiniais ir kokybiniais tyrimais, skiriasi. Kiekybinis tyrimas skatina tyrėją atskleisti savybes, sąsajas, ryšius ir kitus populiacijos bruožus, vadovaujantis gausios skaitmeninės informacijos matavimu. Pagrindinė kiekybinio tyrimo paskirtis – statistiškai pagrįsti objekto esminius požymius, reiškinių priežastinius ryšius, jo funkcionavimo veiksnius. Juo siekiama apibendrinamųjų vertinimų, stengiamasi išskirti tipiškas savybes, bandoma identifikuoti konkrečius bruožus, taikytinus didesnei populiacijos daliai.

Pirmame tyrimo etape buvo taikomas *teorinės analizės* (siekiant atskleisti lyderystės apibrėžtį, lyderystės kompetencijos sudedamąsias dalis, lyderystės kompetencijos raiškos socialiniame darbe komponentus) metodas. Kardelis (2016) pabrėžia, kad teorinė darbo dalis suteikia tyrimui kontekstą ir parodo jo svarbą. Žydžiūnaitė (2008) nurodo, kad šio metodo taikymas sudaro sąlygas plačiau pažvelgti į tyrimo objektą, problemos aktualumą bei didinti duomenų aiškumą. Pasak Kardelio (2016), teorinėje analizėje siekiama aprašyti pasirinktos tyrimo srities padėtį, šiuo metodu analizuojami atrinkti esminiai leidiniai, susiję su nagrinėjama sritimi, bei pagrindiniai jau atliktų tyrimų rezultatai. Atlikus teorinę reiškinių (lyderystės kompetencijos raiškos) analizę buvo sudarytas tyrimo objekto teorinis-hipotetinis modelis (žr. priedą Nr. 1).

Antrame tyrimo etape, remiantis parengtu tyrimo objekto teoriniu-hipotetiniu modeliu, t.y. išskyrus tyrimo sritį sudarančias dimensijas ir kintamuosius, buvo parengtas tyrimo instrumentas (žr. priedą Nr. 2). Kaffemanienės (2006) ir Luobikienės (2000) nuomone, klausimynas (anketa) yra klausimų visuma, kuri sudaryta siekiant ištirti kokį nors socialinį reiškinių ar procesą. Anketinė apklausa kaip metodas suteikia tiriamiems asmenims galimybę išreikšti savo poziciją, atsakant į klausimus ar vertinant tam tikrus teiginius. Anketa sudaryta remiantis Goldberg (1999; cit. Northouse, 2009), Šilingienės (2011), Melnikovos (2012), Lambert (2011), Casey, Simon, Graham (2020), Čižikienės (2020), Petukienės, Tijūnaitienės, Raipos (2014), Balevičienės ir Urbanovič (2012) mokslininkų darbais. Tyrimo duomenų rinkimo instrumentas (anketa) sudarytas iš instrukcinės / motyvacinės, sociodemografinės ir diagnostinės dalių:

1. Instrukcinėje / motyvacinėje dalyje trumpai apibūdintas tyrimo tikslas, akcentuotas anketos anonimiškumas, padėkota už bendradarbiavimą.

2. Sociodemografinių kintamųjų bloką sudaro klausimai apie respondentų lytį, amžių, kvalifikaciją, socialinio darbo stažą, įstaigos, kurioje dirba, tipą.
3. Diagnostinių kintamųjų bloką sudaro uždaro tipo anketos klausimai. Tyrimo instrumento struktūra: asmeninės socialinių darbuotojų lyderystės savybės (42 teiginiai), asmeninė socialinių darbuotojų lyderystės raiška (12 teiginių), lyderystės raiškos tikslingumas socialinių paslaugų teikime (21 teiginys).

Trečiame tyrimo etape taikomi empirinių duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai. Tyrimo duomenims rinkti taikomas *kiekybinės anketinės apklausos*, naudojant parengtą klausimyną (siekiant nustatyti socialinių darbuotojų, dirbančių su neįgaliaisiais, lyderystės kompetencijos raišką), metodas. Pasak Gaižauskaitės, Mikėnės (2014), šiame tyrime svarbu aprašyti tai, kas objektyvu, realu ir bandyti patvirtinti ar paneigti esamą faktą. Tai pats populiariausias socialinių tyrimų būdas, vienas operatyviausių pirminės sociologinio pobūdžio informacijos gavimo būdų (Kardelis, 2016). Valackienės ir Mikėnės (2008) teigimu, šiuo tyrimo metodu gauti duomenys apdorojami statistiniais metodais ir pateikiami kiekybine išraiška. Analizuojant duomenis buvo taikyta *statistinė aprašomoji analizė*. Gautiems tyrimo duomenims apdoroti, sisteminti bei vaizduoti grafiškai buvo naudotos statistikos SPSS programos paketo (skaičiuojant vidurkius, procentus, dažnius), Windows MS Word ir Windows MS Excel programos. Statistinė duomenų analizė apibūdinama kaip duomenų apdorojimo metodas, kurio metu atliekami statistiniai skaičiavimai. Tai statistinių reiškinių charakteristikų vertinimas. Apklausus tiriamuosius, gauti duomenys apdorojami, panaudojant vieną labiausiai naudojamą statistinės informacijos apdorojimo programinį paketą. Tyrimo duomenų analizė atliekama, taikant aprašomosios statistikos metodus (Creswell, 2014; Leonavičienė, 2007).

Tyrimas buvo vykdytas 2020 m. gegužės – rugsėjo mėnesiais. Duomenų rinkimas (el. paštu ir gyvai, perduodant ir susirenkant spausdintas anketas) užtruko ilgai, nes ne į visus kvietimus užpildyti anketas buvo atsiliepta. Creswell (2014) išskyrė kelis esminius etinius mokslinio tyrimo organizavimo ir vykdymo principus, kurių šiame darbe buvo laikomasi. Pirmiausiai, tyrimo dalyviai turi dalyvauti tyrime savanoriškai, taip pat tyrimo autorius prieš vykdydamas anketinę apklausą turėjo informuoti tyrimo dalyvius apie tyrimo esmę ir gautų rezultatų reikšmę, išlaikyti konfidencialumą tiek asmenų, dalyvavusių tyrime, tiek ir gautų rezultatų atžvilgiu, vykdant tyrimą vadovautis pagarbos tyrimo dalyviams ir jų orumo išlaikymo principais. Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017) išskiria šiuos mokslinio tyrimo etikos principus, kurie taip pat buvo realizuoti vykdant tyrimą: pagarbos asmens privatumui principas; konfidencialumo ir anonimiškumo principas; geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas; teisingumo principas.

Tyrimė bus remiamasi požiūriu, kad tyrimo tikslas ir hipotezės yra orientyrai, kurie lemia sprendimus, susijusius su tyrimo dalyvių atranka. Remiantis jais svarstoma, kokia tikslinė populiacija tinkamiausia ir informatyviausia (Kardelis, 2016). Remiantis autoriaus mintimis, planuojama, kad kiekybinėje anketinėje apklausoje dalyvaus tikslinę tiriamųjų grupę – socialines paslaugas neįgaliems asmenims teikiančių įstaigų socialiniai darbuotojai.

2.2. Tyrimo imties charakteristika

Sociodemografinių duomenų rinkimo tikslas – išsiaiškinti tyrimė dalyvavusių asmenų respondentų lytį, amžių, kvalifikacinę kategoriją, socialinio darbo stažą, įstaigos, kurioje jie dirba tipą.

Viso tyrimė dalyvavo 93 socialiniai darbuotojai, teikiantys socialines paslaugas neįgaliems asmenims. Apklausa vykdyta, taikant sniego gniūžtės atrankos metodą, kai tyrimo dalyviai nurodydavo, kur galima rasti dar tyrimo dalyvių, kurie dirba su neįgaliaisiais asmenimis. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad moterys vykdytame tyrimė sudaro didžiąją socialines paslaugas teikiančių socialinių darbuotojų personalo dalį. Tyrimė dalyvavo 13 vyrų, tai sudaro beveik 14 proc. tyrimė dalyvavusių socialinių darbuotojų, tuo tarpu moterų – 80 (84 proc.). Tyrimo duomenys atitinka realią Lietuvos socialinių darbuotojų pasiskirstymo pagal lytį situaciją. Didžioji dauguma socialines paslaugas teikiančių specialistų yra moterys, o socialinio darbuotojo išsilavinimą taip pat gauna 9 iš 10 atvejų moteriškos lyties atstovų.

Pagal amžių respondentų pasiskirstymas buvo toks: dauguma tyrimo dalyvių yra iš 46-55 metų amžiaus asmenų grupės (beveik 40 proc.). Mažiausia respondentų grupė – jauniausi socialiniai darbuotojai (iki 25 metų amžiaus), atitinkamai 2,1 proc.

Dauguma tyrimė dalyvavusių asmenų turi socialinio darbuotojo kvalifikacinę kategoriją (83,9 proc.). Vykdyto tyrimo respondentų tarpe tik 2 asmenys turėjo socialinio darbuotojo eksperto kvalifikacinę kategoriją.

Beveik visi tyrimė dalyvavę respondentai dirba biudžetinėse socialines paslaugas neįgaliesiems teikiančiose įstaigose (89,2 proc.) ir tik dešimtadalis – viešosiose įstaigose, t.y. nevyriausybiniam sektoriuje.

2.3. Socialinių darbuotojų lyderystės raiška veiklos su neįgaliaisiais kontekste: tyrimo rezultatai ir jų analizė

Siekiant ištirti socialinių darbuotojų, teikiančių socialines paslaugas negalią turintiems asmenims, lyderystės savybes ir polinkį lyderiauti, buvo pateikti 42 teiginiai su atsakymų pasirinkimais pagal Likerto skalę: „visiškai sutinku“, „sutinku“, „iš dalies sutinku“, „nesutinku“, „visiškai nesutinku“, kurie rodo tiriamojo pritarimo teiginiui laipsnį. Atitinkamai pritarimo teiginiui laipsnis vertintas 5, 4, 3, 2 ir 1 balu (kur 5 – „visiškai sutinku“, o 1 – „visiškai nesutinku“). Lyderystės savybės teoriniu pagrindu priskiriamos lyderystės savybių grupėms, kurių išskirta 9-ios, kurios, remiantis lyderystės bruožais ir jų išraiška, pavadintos *ekstraversija*, *patirties sklaida*, *įtaka*, *atvirumas naujovėms*, *kolegiškumas*, *ryžtingumas*, *sąmoningumas*, *pasitikėjimas savimi*, *socialumas*. Tyrimo rezultatai pateikiami 5-13 lentelėse.

5 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su ekstraversija, rezultatai.

5 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos ekstraversijos savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Ekstraversija	Man būdingas geras viešas kalbėjimas	4,32
	Esu komunikabilus	4,01
	Man būdingas iniciatyvumas	3,69
	Esu kūrybiškas	3,22
	Mėgstu lyderiauti	3,02
	Dažnai esu charakterizuojamas kaip originali asmenybė	2,78

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje: *Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.*

Tyrimo dalyviai itin akcentavo tokias lyderio savybes, būdingas ekstraversijai, kaip *gerą viešą kalbėjimą*, *komunikabilumą* ar *iniciatyvumą*. Cibulskas ir Žydžiūnaitė (2012) ypatingai akcentuoja bendravimą ir iniciatyvumą kaip kiekvieno organizacijos lyderio savybes, kurios padeda siekti geresnio procesų organizavimo, paremto priiimta atsakomybe ir aiškiomis vertybėmis.

Remiantis Sparks ir O'Connor (2020), ekstravertai yra labiau linkę nei intravertai atsiskleisti kaip lyderiai, tačiau mažai žinoma apie aiškų elgesį, kuris sukelia tokį pranašumą ir ką intravertai gali padaryti, kad įveiktų savo santykinį trūkumą. Autorių atliktas tyrimas parodė atsirandantį ekstravertų lyderių pranašumą bei kad ekstraversija buvo palanki besiformuojančio vadovavimo priežastis, kai tiek ekstravertai, tiek intravertai atsiskleidžia kaip lyderiai, kai jiems nurodoma veikti ekstravertais.

6 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su lyderystės sklaida, rezultatai.

6 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos lyderystės sklaidos savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Lyderystės sklaida	Dalyvauju įvairiose veiklose šalies mastu	3,06
	Mano profesiniai pasiekimai žinomi mieste	2,85
	Mano profesiniai pasiekimai žinomi nacionaliniu mastu	2,69
	Dalyvauju visuomeninėje veikloje mieste	2,56

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

Tyrime dalyvavę socialiniai darbuotojai lyderystės sklaidą aktualizuoja per vidutinišką dalyvavimo ir žinomumo vertinimą. Jie ne itin linkę sutikti, kad jų lyderystė pastebima dalyvavimo įvairiose veiklose bei profesinių pasiekimų žinomumo mieste ir šalyje kontekstuose.

Nors minėtieji faktoriai ir nėra tiriamųjų itin akcentuojami, tačiau Vivier, De Jongh ir Thompson (2020) pažymi, kad lyderystė ir dalyvavimas įvairiose veiklose turi tiesiogines sąsajas ir tiesiogiai priklauso vienas nuo kito, tačiau autoriai šį dalyvavimą labiau sieja su įsitraukimu į neformalias aplinkas ir veiksmus. Jų teigimu lyderystės kontekste pastebimas didėjantis poreikis dalyvavimo ir bendradarbiavimo su kitais proceso dalyviais poreikis, siekiant didinti paslaugų veiksmingumą.

7 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su įtaka, rezultatai.

7 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos įtakos savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Įtaka	Kolegos mane laiko lyderio savybėmis pasižyminčia asmenybe	3,56
	Kolegos mane laiko lyderiu profesinėje veikloje	3,42
	Kolegos manimi pasitiki	3,36
	Sugebu įtikinti kolegas	3,27
	Dažnai siekiu įtikinti aplinkinius savo teisumu	3,26

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

Kita tyrimo dalyvių labai akcentuota savybių grupė yra susijusi su *įtaka*, kuri siejama su tokiais kitų organizacijoje dirbančių asmenų požiūriu į socialinį darbuotoją ir socialinio darbuotojo kaip lyderio elgsenos raiškos ypatumais kaip pasitikėjimas juo organizacijoje bei gebėjimas įtikinėti kitus.

Būtent asmenybinėje lyderystėje dėmesys skiriamas lyderio savybėms ir įgūdžiams (Mumford ir kt., 2000; Bristow ir kt., 2005; Šilingienė, 2011; Skarbalienė, 2018), kurie padeda nukreipti kitų asmenų veiklą bendram tikslui siekti, t.y. įtikinti kitus elgtis vienaip ar kitaip.

Tikėtina, kad socialinis darbuotojas, kurį organizacijoje kolegos laiko lyderiaujančiu tiek asmeninėmis savybėmis, tiek ir profesine veikla, gali rodydamas pavyzdį paskatinti kitus elgsenos ir proceso pokyčiams.

8 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su atvirumu naujovėms, rezultatai.

8 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos atvirumo naujovėms savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Atvirumas naujovėms	Nuolat domiuosi naujovėmis ir jas taikau savo profesinėje veikloje	4,42
	Man patinka nuolat tobulėti, mokytis, įgyti naujas patirtis	4,15
	Nesu abejingas savo karjerai	4,05
	Esu plačių interesų	3,98

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje: *Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.*

Viena labiausiai su negalią turinčiais asmenimis dirbančių socialinių darbuotojų akcentuotų savybių šiame tyrime yra susijusi su nuolatiniu domėjimusi naujovėmis ir jų taikymu praktinėje veikloje. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019), tirdami lyderystę kaip organizacijos kaitos pagrindą, atskleidė tai, kad vienas iš išorinėje aplinkoje besireiškiančios lyderystės akcentų yra naujovės. Autorių teigimu, šiame kontekste lyderystė tapatinama ne su vadovavimu projektui, komandai ar net organizacijai, o su domėjimusi aplinkiniu pasauliu ir naujovių perkėlimu į profesinį lauką. Pabrėžiama, kad naujovės turi būti pristatomos kaip radikaliai nauji dalykai, ir yra natūralu, kad to nėra įprastame organizacijos veiklos turinyje. Pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas naujos idėjos išskirtinumui pabrėžti ir parodyti, kaip jos įgyvendinimas pakeis įprastus organizacijos procesus. Tai gali būti siejama ir su kita socialinių darbuotojų sau priskirtomis savybėmis – nuolatiniu tobulėjimu ir mokymusi bei neabejingumu savo karjerai. Čižikienė (2020) pažymi, kad tarp lyderiams būtinų savybių minimos saviugda, domėjimasis naujovėmis ir polinkis į kūrybinę veiklą bei komunikabilumas.

9 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su kolegiškumu, rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos kolegiškumo savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Kolegiškumas	Esu linkęs bendradarbiauti	4,32
	Patinka dirbti komandoje	4,14
	Noriai dalinuosi patirtimi, naujovėmis	4,08

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

Kolegiškumo aspektu tiriami socialiniai darbuotojai išreiškė didelį pritarimą teiginiais, apibūdinantiems polinkius bendradarbiauti ir dirbti komandoje profesinėje veikloje, teikiant paslaugas negalią turintiems asmenims. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019) pabrėžia, kad asmenų tarpusavio sąveikos ir santykiai, išskylantys kaip dėmesio centras profesinėje veikloje, rodo neasmeninę, pasidalytąją (šis elementas taip pat itin akcentuojamas tyrime dalyvavusių socialinių darbuotojų), komandine ar kolektyvine lyderyste.

Vivier, De Jongh ir Thompson (2020) akcentuoja, kad bendradarbiaujantys kontekstai skatina organizacijų pokyčius, vedančius nuo hierarchiniu valdymu link tinklu ir partneryste grįsto paslaugų teikimo, kur autoritetas, žinios ir ištekliai yra pasidalinti tarp procese dalyvaujančių asmenų. Pati lyderystė tuomet apibūdinama kaip dinamiškas, interaktyvus įtakos procesas tarp grupės asmenų, kurio tikslas yra nukreipti vienas kitą grupės ar organizacijos tikslo pasiekimo link.

10 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su ryžtingumu, rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos ryžtingumo savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Ryžtingumas	Nebijau suklysti ir pripažinti klaidų	3,99
	Adekvačiai priimu kolegų ar vadovų kritiką	3,84
	Nebijau rizikuoti	3,74
	Sugebu greitai spręsti problemas	3,62
	Pokyčiai manęs neerzina, nebijau keistis	3,51

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

Tyrime dalyvavusių socialinių darbuotojų, dirbančių su negalią turinčiais asmenimis, pritarimas tokiems su jais susijusiems aspektams kaip nebijojimas suklysti ir pripažinti klaidų ar adekvatus reagavimas į kritiką bei nebijojimas rizikuoti gali būti siejamas su Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno

ir Petukienės (2019) išdėstyta mintimi, kad lyderiai, pasižymintys asmenine iniciatyva ir ryžtingumu, ieškant įvairesnių profesinės ūgties formų ir galimybių, yra priskiriami organizacijos kaitos iniciatyvų šaltiniams. Vadinasi, socialiniai darbuotojai lyderiai gali savo buvimu organizacijoje keisti jos teikiamas paslaugas neįgaliesiems, jų organizavimo ir teikimo procesus.

Tiriamieji kiek mažiau sau priskiria tokią savybę kaip sugebėjimą greitai spręsti problemas, kuri, anot Albrithen ir Yalli (2015), yra viena iš esminių pagalbos suteikimo procese, kuomet itin akcentuojamas reikšmingas specialistų bendravimas ir bendradarbiavimas bei tarpusavio veiksmų suderinimas tarp komandos narių identifikuojant problemą, rengiant ir įgyvendinant problemos sprendimo planus. Greitas problemų sprendimas įvardijamas kaip aiškios lyderystės raiškos elementas.

11 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su ekstraversija, rezultatai.

11 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos sąmoningumo savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Sąmoningumas	Visada veikiu kryptingai, racionaliai	4,24
	Nebijau prisiimti atsakomybės, esu atsakingas	4,20
	Esu organizuotas	4,12
	Gebu save perteikti ir formuoti įvaizdį	3,74
	Esu valingas	3,48
	Man nesunku pasiekti tikslų, kuriuos užsibrėžiu	3,37
	Žaviuosi lyderiais, siekiu ugdytis jiems būdingų savybių ir gebėjimų	3,26

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje: *Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.*

Galima pastebėti, kad socialiniai darbuotojai yra linkę sau priskirti sąmoningumą įprasminančias savybes (pvz., kryptingą ir racionalų veikimą, atsakomybės prisiėmimą ar atsakingumą) kaip itin būdingas profesinėje veikloje. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019), tirdami lyderystę kaip organizacijos kaitos pagrindą, atskleidė tai, kad vienas iš išorinėje aplinkoje besireiškiančios lyderystės akcentų yra atsakomybė. Autorių teigimu, šiame kontekste lyderystė tapatinama ne su vadovavimu projektui, komandai ar net organizacijai, o su įsipareigojimu pastebėti ir prisiimti atsakomybę už veiksmų poveikį organizacijai ir organizacijos poveikį pasauliui.

Ypatingai žemai socialiniai darbuotojai įvertino savo užsibrėžtų tikslų siekimą, nors Northouse (2009) ir Šilingienė (2011) aktualizuoja tikslų siekimo svarbą lyderio ir sekėjų sąveikos procese. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019) pabrėžia, kad lyderystė gali pasireikšti įvairiais,

vienas kitą papildančiais, kartais susiliejančiais būdais: organizacijos vizijos idėjų palaikymu, sklaida, dalijimusi jomis, asmeninių profesinių tikslų siejimu su organizacijos pažanga, asmeninės atsakomybės už organizacijos sėkmę prisiėmimu, bendradarbiavimu grįstų grupinių procesų (diskusijų ir pan.) organizavimu tam, kad kartu būtų ieškoma atsakymų į organizacijai kylančius iššūkius.

12 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su pasitikėjimu savimi, rezultatai.

12 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos pasitikėjimo savimi savybės (N=93)

Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Pasitikėjimas savimi	Man patinka vadovauti	3,62
	Norėčiau labiau įsijungti į įvairias mūsų įstaigos veiklas	3,51
	Gerai jaučiuosi, gavęs iš administracijos įpareigojimų	3,40
	Mėgstu būti įvykių sukuryje	3,35
	Sugebu atsiriboti nuo neesminių dalykų	3,20

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje: *Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.*

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, iliustruojančiais pasitikėjimo savimi elementų raišką kaip lyderystę, galima teigti, kad su negalia turinčiais asmenimis dirbantys socialiniai darbuotojai yra ne itin linkę sau priskirti su pasitikėjimu savimi siejamas savybes (pvz., patikimą vadovauti ar didesnį norą įsijungti į įstaigos veiklas).

Silva (2016) akcentuoja, kad lyderystė yra procesas, kuriam vykstant lyderiai pasitelkia savo įgūdžius ir žinias, stengdamiesi vadovauti ir nukreipti darbuotojus reikiama kryptimi, atitinkančia jų organizacijos tikslus ir uždavinius. Veiksmingam lyderiui, turinčiam gerų vadovavimo įgūdžių, reikalingos tokios savybės kaip entuziazmas, nuoseklumas, pasitikėjimas ir įžvalgumas, tačiau Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019) akcentuoja, kad lyderystė dažnai yra traktuojama kaip kažkas sudėtingesnio nei vadovavimas (vadovai klausia „kaip“ ir „kada“, o lyderiai klausia „ką“ ir „kodėl“). Tikėtina, kad socialinių darbuotojų vertinimas yra pagrįstas manymu, kad vadovavimas savaime nelemia lyderystės organizacijoje.

13 lentelėje pateikiami socialiniams darbuotojams būdingų lyderystės bruožų ir jų išraiškų, susijusių su socialumu, rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystei būdingos socialumo savybės (N=93)

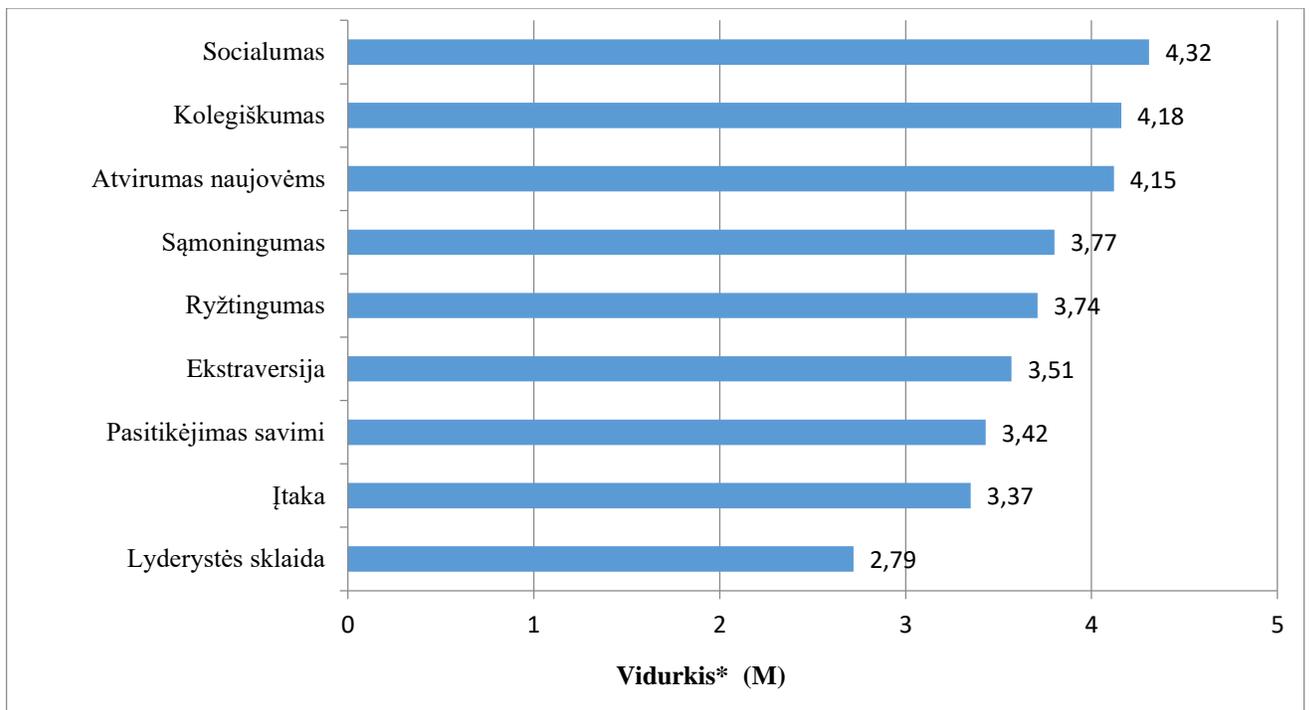
Lyderio savybių grupės	Lyderio savybės (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Socialumas	Manau, esu pozityvus žmogus	4,57
	Nemėgstu konfliktų ar įtemptų santykių	4,30
	Aktyviai dalyvauju su tiesioginėmis profesinėmis funkcijomis nesusijusiose veiklose įstaigose	4,10

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

Socialumui būdingų savybių vertinimo kontekste socialiniai darbuotojai itin akcentavo pozityvumą ir konfliktų ar įtemptų santykių nemėgimą kaip jiems būdingas savybes. Aktualizuotas net ir dalyvavimas veiklose, kurios nėra tiesiogiai siejamos su profesine veikla. Tokie rezultatai ypatingai siejasi su Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno ir Petukienės (2019) mintimi, kad pozityvumas, pasireiškiantis įsipareigojimu pokyčiui, apibūdinamas kaip stipri jėga, reikalinga sėkmingam pokyčio įgyvendinimui. Autorių teigimu, pozityvumo principas vadovaujasi idėja, kad socialinių pokyčių impulsas reikalauja teigiamo poveikio ir socialinių ryšių. Teigiami jausmai ir būsenos (viltis, įspūdžiai, įkvėpimas, bičiulystė, džiaugsmas ir pan.) didina kūrybiškumą, pažinimo lankstumą, atvirumą naujoms idėjoms ir žmonėms. Tai taip pat stiprina žmonių tarpusavio ryšius, kas ypač svarbu konfliktinėse grupėse, kai reikia kryptingo kolektyvinio kaitos ieškojimo.

Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) pažymi, kad organizacijos kultūrą keičianti transformatyvi lyderystė, pagrįsta darbuotojo-lyderio charizmos atributais, idealizuota įtaka, įkvėpiančiu motyvavimu, intelektualia stimuliacija ir individualizuotu dėmesiu, kartu su teigiamu psichologiniu kapitalu (viltimi, emociniu atsparumu ir optimizmu dėl sėkmės dabar ir ateityje) ženkliai susiję su didėjančiu darbuotojų įgalinimu veikti ir mažėjančiu negatyvumu profesiniame lauke. Autorių atliktas tyrimas padėjo atskleisti, kad didesnis lyderio pozityvumas ir transformatyvios lyderystės elementų naudojimas gali sąlygoti didesnę kiekvieno darbuotojo autoriteto pajautimą ir mažesnę jo cinizmo lygį ir norą liautis veikti. Tikėtina, kad su negalią turinčiais asmenimis dirbančių socialinių darbuotojų pozityvus elgesys, siekis vengti konfliktinių ar įtemptų santykių bei aktyvesnis veikimas už darbo ribų gali paskatinti kitus toje organizacijoje dirbančius specialistus daugiau įsitraukti į įvairius procesus.

Respondentų nuomonė svarbi siekiant išsiaiškinti, kokiomis lyderiui būdingų savybių grupėmis socialiniai darbuotojai, dirbantys su negalią turinčiais asmenimis, mano pasižymintys (3 pav.).



3*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai sutinku – 5; Sutinku – 4; Iš dalies sutinku – 3; Nesutinku – 2; Visiškai nesutinku – 1.

3 pav. **Socialiniams darbuotojams būdingos lyderio savybių grupės** (N=93)

Tyrimo rezultatai rodo, kad socialiniams darbuotojams, dirbantiems su neįgaliais asmenimis, labiausiai būdingas socialumas (M=4,32). Socialiniai darbuotojai mano esantys *pozityvūs žmonės, nemėgstantys konfliktų ar įtemptų santykių*. Socialinių darbuotojų tarpe stipri kolegiškumo (M=4,18) savybių raiška. Jie linkę *bendradarbiauti, mėgsta dirbti komandose ir noriai dalijasi patirtimi bei naujovėmis*. Atvirumas naujovėms (M=4,15) pasižymėjo pakankamai aukštu reitingu taip pat. Vadinasi, lyderystės savybės, susijusios su polinkiu į naujoves, yra būdingos tyrimo dalyviams: socialiniai darbuotojai nuolat domisi naujovėmis ir jas taiko savo profesinėje veikloje, jiems patinka nuolat tobulėti, jie neabejingi savo karjerai ir yra plačių interesų.

Socialiniams darbuotojams, dirbantiems su negalią turinčiais asmenimis, būdingas savybių grupės aktualizuoja mintis, kad lyderiai yra įpareigoti skatinti kitų asmenų poreikį prasmingai bendradarbiauti su šimtais klientų ir kolegų kiekvieną savaitę profesinėje veikloje. Be to, socialumas turi nenumatytą įtaką tobulėjimo pastangoms, todėl turi būti apsvarstytas bendradarbiavimo aplinkoje reikalingų sąveikų skaičius (Casey, Simon, Graham, 2020).

Atvirumas naujovėms, kuris tyrimo dalyvių buvo akcentuotas prie lyderiui būdingų savybių grupių, Jia ir kt. (2018) vertinimu yra ypatingai svarbus aspektas organizacijose vystyti inovacijas. Autorių atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad transformatyvi lyderystė, keičianti organizacijos kultūrą,

stiprina, o sandoriais grįsta lyderystė sumažina organizacinių inovacijų rezultatus. Atvirumo naujovėms platumas ir gylis ne tik tarpininkautų naudingam pertvarka grįstos lyderystės poveikiui inovacijoms, bet ir tarpininkautų mažinant žalingą sandoriais grįstos lyderystės poveikį inovacijų stabdymui.

Sąmoningumo (M=3,77), ryžtingumo (M=3,74) ir ekstraversijos (M=3,51) savybių grupės pasižymi vidutine raiška socialinių darbuotojų veikloje, dirbant su negalia turinčiais asmenimis. Žemiausiai įvertintos šios lyderio savybių grupės, kurios reiškiasi socialinių darbuotojų profesinėje veikloje: pasitikėjimas savimi (M=3,42), įtaka (M =3,37) ir lyderystės sklaida (M=2,79).

Remiantis tyrimo rezultatais, socialinių darbuotojų, dirbančių su negalia turinčiais asmenimis, pasitikėjimo savimi stoka paaiškintume tuo, kad socialiniai darbuotojai ne itin mėgsta ir trokšta *vadovauti, labiau įsitraukti į veiklas įstaigoje, gauti iš administracijos įpareigojimų, būti įvykių kūryje, nedažnai geba atsiriboti nuo neesminių dalykų*. Taigi, socialiniams darbuotojams pakanka pagrindinių veiklų įstaigoje ir labiau įsitraukti norėtų mažuma.

Įtaką iliustruoja šie teiginiai: *kolegos laiko lyderio savybėmis pasižyminčia asmenybe; kolegos laiko lyderiu profesinėje veikloje, kolegos manimi pasitiki; sugebu įtikinti kolegas*. Taigi, remiantis lyderio savybių grupių vertinimu, socialiniai darbuotojai, dirbantys su negalia turinčiais asmenimis, nemano, kad jų autoritetas didelis kolegų tarpe.

Northouse (2009) nustatė, kad intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtas, pastovumas ir socialumas yra pagrindiniai lyderio bruožai. Minimos ir lyderiui būtinos vadybinės kompetencijas: užsibrėžto tikslo siekimas, tinkamų santykių kūrimas, gera komunikacija, vertybių puoselėjimas, drausmė, sąžiningumas ir bendradarbiavimas. Nagrinėjant lyderystę, dažnai pabrėžiama asmens ypatingų individualių bruožų svarba ir galios santykis. Čižikienė (2020) teigia, kad visi lyderiai turėtų būti stiprios asmenybės, kad galėtų daryti įtaką žmonėms ir atlikti visas numatytas veiklos funkcijas, ir išskiria šias geram lyderiui reikalingas savybes: bendravimą, pasitikėjimą savimi, išvalgą, principingumą, kolegiškumą, drąsą, atidumą, ambicingumą, atsidavimą ir vaizduotę.

Kaip teigia Nedzinskaitė (2013), lyderystė yra reiškinys, nuo kurio tiesiogiai priklauso pačios organizacijos veiklos kokybė ir sėkmė, taip pat kiekvieno kliento veiklos rezultatai. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti socialinių darbuotojų lyderystės raišką veiklos su neįgaliais asmenimis kontekste. Buvo pateikta 12 teiginių su pasirenkamaisiais atsakymais pagal Likerto skalę: „visiškai tinka“, „beveik tinka“, „mažai tinka“, „visiškai netinka“, kurie atitinkamai vertinti 4, 3, 2 ir 1 balu. Tyrimo metu gauti rezultatai pateikiami 14-16 lentelėse.

14 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės elementų raiškos dalyvavimo kontekste rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystės raiška dalyvavimo kontekste (N=93)

Lyderystės raiškos kontekstai	Lyderystės raiška (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Dalyvavimas	Prisiimu atsakomybę už savo nuolatinį profesinį tobulinimąsi ir raginu kitus nuolat tobulėti	3,39
	Stebiu kolegų veiklą, pats skatinu kitus stebėti mano veiklą	3,06
	Dalinuosi savo patirtimi su kolegomis, vedu kompetencijų ugdymo renginius	2,94
	Kartu su įstaigos administracijos atstovais dirbu įvairiose darbo grupėse (strateginio, veiklos plano rengimo ir pan.)	2,73

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai tinka – 4; Beveik tinka – 3; Mažai tinka – 2; Visiškai netinka – 1.

Dalyvavimo kontekste socialinių darbuotojų lyderystės elementų raiška yra pakankamai didelė. Tiriamieji aktualizuoja savo kaip lyderio *atsakomybės už nuolatinį profesinį tobulinimąsi* raišką, taip pat specialistai *stebi kolegų veiklą ir kitus skatina stebėti jo veiklą*. Neapsieinama ir be *patirties skaidos* organizacijoje. Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) ypatingai akcentuoja dalyvavimo svarbą sprendimų priėmimo procesuose, kitu atveju yra susiduriama su neefektyvia lyderyste, kurios pasekmė – cinizmo plitimas organizacijoje.

Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno ir Petukienės (2019) kalba apie tai, kad aktyvios lyderystė esmė yra tarnystė ir kitų įgalinimas. Vietoje to, kad bandytų išsiveržti į priekį, lyderiai daro tai, kas organizacijai yra labai reikalinga – atvirai, nuoširdžiai ir entuziastingai dalyvaudami telkia bendruomenę. Mokslininkai tai vadina lyderyste „iš paskos“. Jų teigimu, tokia lyderystė nėra atsitraukimas ar vien leidimas veikti kitiems, o atsakomybė užtikrinti, kad organizacijos nariai veiktų vieningai. Veikdamas šioje dimensijoje lyderis žino, kad jo nuoširdus dalyvavimas yra svarbi bet kokių pastangų dalis. Autorių minčiai pritaria ir Urmanavičiūtė bei Čižikienė (2017), teigdamos, kad lyderystė labai svarbi įtraukiant bendruomenės narius į organizacijos sprendimų priėmimą ir vykdymą, todėl socialiniams darbuotojams labai svarbu įsitraukti į socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo tinklus, aktyvinant kitus tinklo narius prisidėti prie socialinių paslaugų teikimo proceso.

15 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės elementų raiškos veiklumo kontekste rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystės raiška veiklumo kontekste (N=93)

Lyderystės raiškos kontekstai	Lyderystės raiška (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Veiklumas	Imuosi iniciatyvos savo srityje	3,49
	Produktyviai dirbu komandose	3,39
	Prisiimu atsakomybę ir vadovaujantį vaidmenį konkrečioje socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo proceso srityje	3,31
	Organizuoju susirinkimus, ekskursijas, renginius negalią turintiems asmenims savo įstaigoje	3,27
	Dalyvauju įstaigos veiklos stebėsenos ir vertinimo procesuose	2,90

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai tinka – 4; Beveik tinka – 3; Mažai tinka – 2; Visiškai netinka – 1.

Veiklumo kontekste besireiškianti socialinių darbuotojų, dirbančių su negalią turinčiais asmenimis, lyderystė gali būti atpažinta per *iniciatyvą veikloje, produktyvų darbą komandoje, priimtą atsakomybę ir vadovaujantį vaidmenį komandoje bei susirinkimų ir kitų veiklų organizavimą*. Kiek rečiau socialinių darbuotojų lyderystė pastebima per *dalyvavimo įstaigos veiklos stebėsenos ir vertinimo procesų* aspektus.

Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas ir Petukienė (2019) laikosi pozicijos, kad lyderystė yra daugialypis kintančios įtakos krypties procesas, kur pozityvus darbuotojų atsakas į kaitos iniciatyvą laikomas lyderystės požymiu. Raipa (2011) antrina šiai minčiai, akcentuodamas, kad socialinių paslaugų organizacijose gebėjimą priimti pokyčius ir juos įgyvendinti veiklos procese gali tik iniciatyvūs ir kūrybingi asmenys. Siekdami organizacijos tikslų ir uždavinių lyderiai turi sugebėti panaudoti savo kūrybiškumą, leidžiantį vystyti iniciatyvumui ir inovatyvumui.

16 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės elementų raiškos mokymosi kontekste rezultatai.

Socialinių darbuotojų lyderystės raiška mokymosi kontekste (N=93)

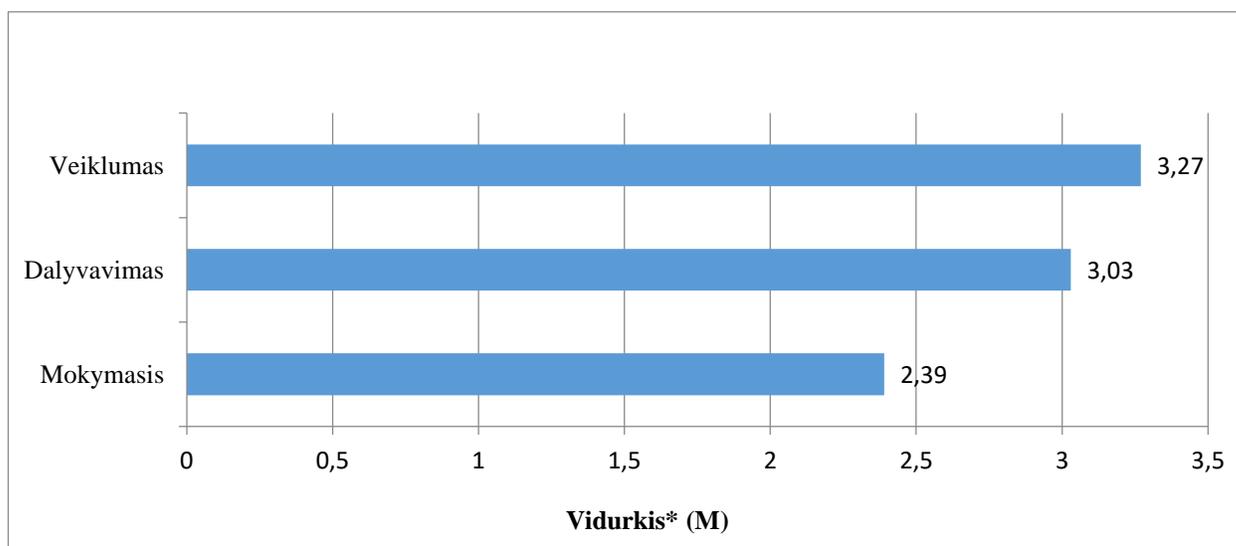
Lyderystės raiškos kontekstai	Lyderystės raiška (pirminiai teiginiai)	Vidurkis* (M)
Mokymasis	Galiu gauti mentoriaus arba konsultanto pagalbą ar pats konsultuoju	2,66
	Aktyviai įsitraukiu į socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo tinklus, rašau projektus, atstovauju įstaigai vietiniuose bei tarptautiniuose renginiuose	2,57
	Planuoju papildomai studijuoti lyderystės studijose (arba studijuoju), kurių karjeros planus	1,94

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai tinka – 4; Beveik tinka – 3; Mažai tinka – 2; Visiškai netinka – 1.

Tyrime dalyvavę socialiniai darbuotojai, dirbantys su negalią turinčiais asmenimis, nebuvo linkę priskirti sau lyderystės elementų, susijusių su *kitų konsultavimu, aktyviu įsitraukimu į tinklus* ar *papildomu studijavimu lyderystės srityje* kaip itin tinkančių jiems kaip specialistams, nors Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno ir Petukienės (2019) teigimu, mokymosi idėja akcentuoja lyderio poreikių savianalizės svarbą ir aktyvų vaidmenį mokymosi procese.

Čižikienė (2020) mano, kad nuolatinis mokymasis suteikia gerą pagrindą pokyčiams įstaigoje įgyvendinti, tačiau jį reikia papildyti tinkamomis palaikomosiomis sistemomis, kad būtų skatinamas efektyvus bendravimas ir darbuotojų įsitraukimas į socialinių paslaugų teikimo proceso planavimą ir organizavimą, o ne tik teikimą.

Visi 12 teiginių, susijusių su socialinių darbuotojų, dirbančių su neįgaliais asmenimis, lyderystės raiška įstaigoje, išsidėstė trijose kontekstuose: *veiklumas, dalyvavimas ir mokymasis*. Respondentų nuomonė pasiskirstė tokia tvarka (4 pav.).



*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Visiškai tinka – 4; Beveik tinka – 3; Mažai tinka – 2; Visiškai netinka – 1.

4 pav. **Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekstas** (N=93)

Socialinių darbuotojų, dirbančių su negalią turinčiais asmenimis, lyderystės raiškos elementai labiausiai pastebimi veiklumo kontekste (M=3,27). Antroje mažiau akcentuotoje pozicijoje yra dalyvavimo kontekstas (M=3,03), o trečioje – mažiausiai akcentuotoje – pozicijoje yra mokymosi kontekstas (M =2,39).

Kaip aptarta teorinėje dalyje, aukštą įgūdžių lygį ir didelį dalyvavimo mastą įstaigoje iliustruoja platus dalyvavimas įstaigos veikloje, bendra atsakomybė, analize pagrįstas duomenų naudojimas

(Lambert, 2011). Veiklumo kontekste pasireiškiantys lyderystės elementai pasižymi aukštais įverčiais. Didžiausiu įverčiu reitinguotas teiginys *imuosi iniciatyvos savo srityje* (M=3,49) iliustruoja, kad socialiniai darbuotojai pasitiki savo profesiniu pasirengimu. Socialiniai darbuotojai žymiai reikšmingiau vertina savo lyderystės raišką nei jos skatinimą: *produktyviai dirbu komandose* (M=3,39), *prisiimu atsakomybę ir vadovaujantį vaidmenį konkrečioje socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo proceso srityje* (M=3,31), *organizuoju susirinkimus, ekskursijas, renginius negalią turintiems asmenims savo įstaigoje* (M=3,27). Galima daryti išvadą, kad socialiniai darbuotojai pasitiki savimi, reikšdami savo lyderystę socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo procese.

Kiek santūriau socialiniai darbuotojai vertino *dalyvavimą įstaigos veiklos stebėsenos ir vertinimo procesuose* (M=2,9), priskiriamą refleksyviajai lyderystei.

Dalyvavimo kontekste dominuojantys lyderystės raiškos elementai taip pat įvertinti pakankamai aukštais įverčiais: *prisiimu atsakomybę už savo nuolatinį profesinį tobulinimąsi ir raginu kitus nuolat tobulėti* (M=3,39); *stebiu kolegų veiklą, pats skatinu kitus stebėti mano veiklą* (M=3,06); *dalinuosi patirtimi su kolegomis, vedu kompetencijų ugdymo renginius* (M=2,94). Sisteminės lyderystės raiška taip pat stebima, nes teiginys *kartu su įstaigos administracijos atstovais dirbu įvairiose darbo grupėse (strateginio, veiklos plano rengimo ir pan.)* (M=2,73) priklauso sisteminės lyderystės kategorijai. Atsižvelgiant į aukštus socialinių darbuotojų lyderystės raiškos vertinimus galima prielaida, kad kryptingai siekiama strateginių įstaigos tikslų, kai kritinę socialinių darbuotojų bendruomenių masę sudaro reflektuojantys, nuolat tobulėjantys ir rezultatyviai dirbantys specialistai.

Mokymosi kontekste socialinių darbuotojų, dirbančių su negalią turinčiais asmenimis, reiškiasi mažiausiai. Pastebimas ne toks dažnas *konsultacijų gavimo ir teikimo kitiems* (M=2,66) ar *aktyvus socialinių darbuotojų įsitraukimas į tinklus, projektų rašymas ar įstaigos atstovavimas* (M=2,57) akcentavimas. Mažiausią įvertį gavo *planavimo papildomai studijuoti lyderystės studijose* (M=1,94) aspektas. Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno ir Petukienės (2019) mokymąsi apibūdina kaip lyderystės ašį, kuomet pats asmuo turi būti aktyvus, planuoti ir numatyti tolimesnio mokymosi galimybes ir planus. Galima būtų teigti, kad socialinių darbuotojų, dirbančių su negalią turinčiais asmenimis, tolimesnis mokymasis galėtų paskatinti kitų organizacijos narių norą inicijuoti teigiamus pokyčius savo organizacijoje, ugdyti pasitikėjimą ir norą išeiti už savo komforto zonos ribų, priimti vaidmenį keisti organizaciją. Tikėtina, kad tokie socialinių darbuotojų kaip lyderių mokymai galėtų vykti už įstaigos, kurioje jie dirba, ribų, galbūt net šalies ribų, kita kalba ir kitaip, kurie padėtų darbuotojams patikėti, kad galima įveikti ir tokius iššūkius savo ir organizacijos kaitos labui.

Anot Sajienės ir kt. (2008) efektyvumas yra siejamas su tinkamu iškeltų tikslų įgyvendinimu, kokybiško rezultato pasiekimu, racionaliu ir ekonomišku išteklių panaudojimu. Tyrime buvo siekiama nustatyti socialinių darbuotojų lyderystės raišką socialinių paslaugų neįgaliesiems kontekste, siejant tai su proceso gerinimu ir efektyvinimu, lyderystės elementus siejant su veiklos tikslingumu. Buvo pateiktas 21 teiginys su pasirenkamaisiais atsakymais pagal Likerto skalę: „esu įsitikinęs“, „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“, kurie atitinkamai vertinti 4, 3, 2 ir 1 balu. Tyrimo rezultatai šiuo klausimu pateikiami 17-19 lentelėse.

17 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumo racionalių sprendimų kontekste rezultatai.

17 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumas racionalių sprendimų kontekste (N=93)

Lyderystės raiškos tikslingumas	Pirminiai teiginiai	Vidurkis* (M)
Racionalūs sprendimai	Lyderystės raiška gerina įstaigos įvaizdį.	3,40
	Lyderystė sudaro palankias prielaidas įstaigoje efektyviau plėtoti gerosios patirties sklaidą, įgyvendinti naujoves.	3,25
	Lyderystė skatina bendruomenės glaudesnę bendradarbiavimą, iniciatyvų palaikymą.	3,22
	Lyderystės raiška įstaigoje susijusi su demokratiniu vadovavimo stiliumi, teigiamu psichologiniu klimatu.	3,22
	Lyderystės raiška daro poveikį įstaigos bendruomenės atvirumui kaitai.	3,21
	Lyderystės raiška padeda veiksmingiau bendradarbiauti su socialiniais partneriais.	3,20
	Lyderystės plėtra įgalina įstaigos bendruomenę tikslingiau susitarti dėl veiklos prioritetų, jų įgyvendinimo rezultatų.	3,19
	Lyderystės raiška skatina socialinius darbuotojus maksimaliai stengtis dėl įstaigos tobulėjimo.	3,19
	Socialinių darbuotojų lyderystės raiška didina bendruomenės pasitenkinimą profesine veikla ir lojalumą savo institucijai.	3,17
	Lyderystės raiška įtakoja įstaigos informavimo/komunikavimo sistemos funkcionavimo efektyvumą.	3,16
	Lyderystės raiška padeda visiems socialiniams darbuotojams aiškiau apsibrėžti atsakomybių ribas.	3,14
	Lyderystės pasidalijimas sudaro prielaidas įstaigoje efektyviau funkcionuoti veiklos kokybės vertinimo ir įsivertinimo sistemai, susitarti dėl veiklos vertinimo rodiklių ir kriterijų.	3,12
	Lyderystės raiška įgalina aiškiau reglamentuoti bendruomenės funkcijas, susitarti dėl jų įgyvendinimo kokybės kriterijų.	3,12

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Esu įsitikinęs – 4; Sutinku – 3; Abejoju – 2; Nesutinku – 1.

Tyrimo dalyvavę socialiniai darbuotojai, vertindami lyderystės raiškos tikslingumą, ypatingai akcentuoja tai, kad *lyderystė įstaigoje gerina įstaigos įvaizdį, sudaro palankias prielaidas įstaigoje efektyviau plėtoti gerosios patirties sklaidą, įgyvendinti naujoves, skatina bendruomenės glaudesnę*

bendradarbiavimą, iniciatyvų palaikymą, lyderystės raiška įstaigoje susijusi su demokratiniu vadovavimo stiliumi, teigiamu psichologiniu klimatu ir daro poveikį įstaigos bendruomenės atvirumui kaitai. Tai susiję su lyderystės raiškos tikslingumu racionalių sprendimų kontekste.

Čižikienė (2020) teigia, kad siekiant kokybiškų paslaugų teikimo, svarbi transakcinė lyderystė, kuri grindžiama racionalumu, siekiant numatytų veiklos tikslų ir uždavinių. Lyderis, suprasdamas, kokių tikslų jis siekia, nukreipia savo lyderystę, pagrįstą mainų procesu, kuriame sekėjai yra apdovanojami, jeigu tenkina lyderio reikalavimus, ši lyderystė yra orientuota į trumpalaikį poveikį norint pasiekti greitų rezultatų organizacijos veikloje. Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa (2014) akcentuoja pasirinkimą diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje kaip individo racionalų sprendimą, susijusį su socialinės sistemos vystymusi, siekiant veiklos efektyvumo ir veiksmingumo įgyvendinimo organizacijoje.

Mintį apie racionalių sprendimų svarbą profesinėje veikloje plėtoja ir Damkuvienės, Valuckienės, Balčiūno ir Petukienės (2019). Mokslininkai teigia, kad Darbuotojai demonstruoja lyderystę skleisdami pokyčių viziją, dalindamiesi ištekliais su kolegomis, taip pat inicijuodami kolektyvines veiklas. Bendradarbiaudami su kolegomis ir nuolat reflektuodami, diskutuodami tarpusavyje bei kritiškai vertindami savo profesinę praktiką, iniciatyvūs darbuotojai sukuria galimybes gimti naujoms profesinėms praktikoms. Kai nuolat dalijamasi iškylančiomis problemomis, jų sprendimo sėkmėmis, tuomet skleidžiama entuziazmo dvasia ir gilinama kiekvieno procese dalyvaujančio darbuotojo žinios.

18 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumo tikslų įgyvendinimo kontekste rezultatai.

18 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumas tikslų įgyvendinimo kontekste (N=93)

Lyderystės raiškos tikslingumas	Pirminiai teiginiai	Vidurkis* (M)
Tikslų įgyvendinimas	Visų socialinių darbuotojų veikla tampa labiau kryptinga, orientuota į numatytų tikslų įgyvendinimą, kai socialiniai darbuotojai labiau įgalinami, plėtojama jų lyderystė.	3,24
	Plėtojant socialinių darbuotojų lyderystę, įstaigos bendruomenė skatinama, įgalinama susitarti ir priimti reikšmingus kokybiniais pokyčiams sprendimus.	3,21
	Lyderystė padeda socialiniams darbuotojams aiškiau suprasti įstaigos misiją ir viziją, nes dėl jų diskutuojama, kolegialiai susitariama, išiklausoma į darbuotojų siūlymus.	3,16
	Plėtojant lyderystę, daugumai socialinių darbuotojų įstaigos strategija tampa labiau priimtina ir mažiau formalaus pobūdžio.	3,09
	Lyderystė turi įtakos neįgalių asmenų pasiekimams, jų asmenybės visapusiškai sklaidai.	3,09
	Lyderystė padeda labiau orientuotis į neįgalių asmenų / klientų ir jų artimųjų / globėjų poreikius.	3,05

*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje:
Esu įsitikinęs – 4; Sutinku – 3; Abejoju – 2; Nesutinku – 1.

Tikslų įgyvendinimo tikslingumo aspektu socialiniai darbuotojai išryškino lyderystės raiškos svarbą *socialinių darbuotojų veiklos tapimui labiau kryptinga, orientuota į numatytų tikslų įgyvendinimą, kai socialiniai darbuotojai labiau įgalinami, plėtojama jų lyderystė*. Tiriamieji pažymi ir tai, kad socialinių darbuotojų lyderystė prisideda prie įstaigos bendruomenės skatinimo, įgalinimo susitarti ir priimti reikšmingus kokybiniam pokyčiams sprendimus.

Ruževičius (2010) teigia, kad teikiant paslaugas klientams sutelkta organizacijos galia yra nukreipiama kokybės tikslams įgyvendinti, o tinkamas veiksmingas vadovavimas ir valdymas šiose organizacijose yra būtinas kokybiškoms paslaugoms užtikrinti. Lyderių įtaką siekiant valdyti, struktūrinti ir realizuoti iškeltus tikslus, įtraukiant suinteresuotąsias šalis į kokybiškų paslaugų teikimo įgyvendinimą, apibrėžiama kaip darbuotojų lyderystė. Lyderiai turi užtikrinti, kad visa organizacija dirbtų siekdama išskirtų tikslų, tad lyderiai gali skatinti bendradarbiavimą, nustatydami komandai tikslą, įvertindami pasiekimus ir palengvindami komandos narių socialinę sąveiką. Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) itin akcentuoja veiklos tikslų vertę lyderystės kontekste.

19 lentelėje pateikiami socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumo kokybės vadybos kontekste rezultatai.

19 lentelė

Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumas (N=93)

Lyderystės raiškos tikslingumas	Pirminiai teiginiai	Vidurkis* (M)
Kokybės vadyba	Įstaigos veiklos tobulinimas grindžiamas nuolatiniu jos vertinimu, įsivertinimu, analize, refleksija.	2,87
	Lyderystė turi įtakos įstaigos strategijos įgyvendinimo kokybei ir visos bendruomenės įsipareigojimo laipsniui.	2,67

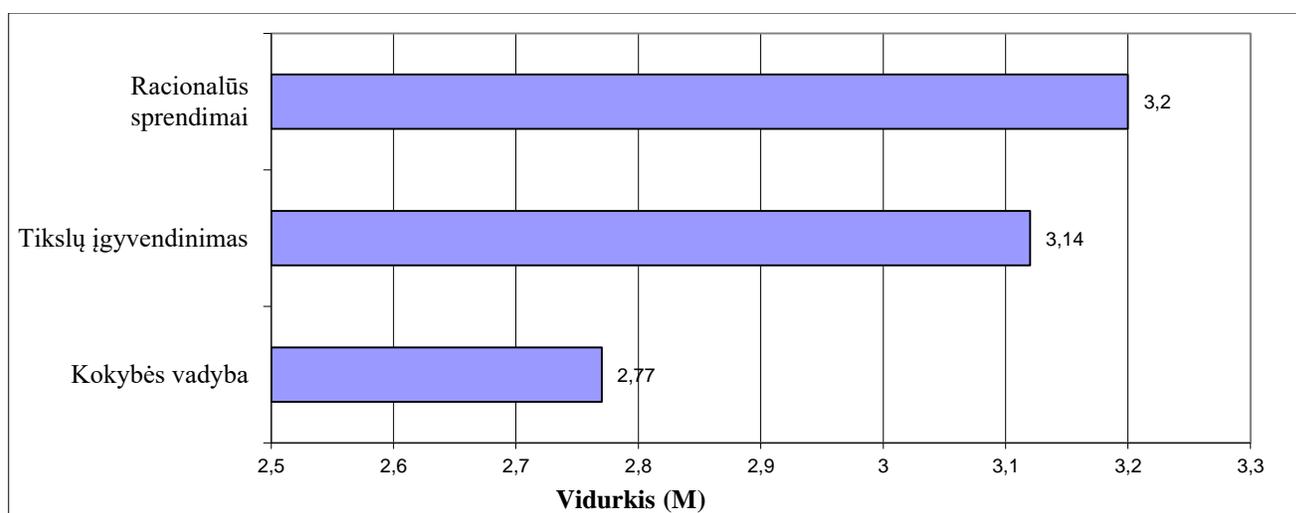
*Respondentai turėjo galimybę pasirinkti vieną iš šių atsakymo variantų su atitinkamu įverčiu statistinėje analizėje: *Esu įsitikinęs – 4; Sutinku – 3; Abejoju – 2; Nesutinku – 1.*

Tyrimo dalyviai ne itin aukštai įvertino lyderystės raiškos tikslingumą kokybės vadybos kontekste. Nevienareikšmiškai tiriamieji įvertino *lyderystės įtaką įstaigos strategijos įgyvendinimo kokybei ir visos bendruomenės įsipareigojimo laipsniui*.

Čižikienė (2020) pažymi, kad Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema (EQUASS – *European Quality in Social Services*), kuri yra orientuota į paslaugos gavėjų, kitų suinteresuotųjų šalių, visuomenės poreikių ir lūkesčių patenkinimą (Silva, 2016), leidžia įstaigoms pasiūlyti Europos lygmeniu atitinkančią paslaugų kokybę bei užtikrinti konkurencinį pranašumą socialinių paslaugų rinkoje. EQUASS kokybės diegimas Lietuvos socialinių paslaugų sektoriuje leistų

įrodyti teikiamų socialinių paslaugų atitikti Europos lygmeniu. Siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos diegimą vienas iš principų yra lyderystė. Pabrėžiama organizacijos darbuotojų, demonstruojančių lyderystę, svarba (Ruževičius, 2010; Vyšniauskienė, 2014; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015), nes visuotinės kokybės vadybos siekimą ir įgyvendinimą veikia būtent lyderystė organizacijoje, o įtakos rezultatas – paslaugų gavėjų įtraukimas, darbuotojų nuolatinis tobulėjimas, suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacija (Matulevičienė, 2018).

Kaip jau buvo minėta lyderystės raiška buvo analizuojama lyderystės elementų tikslingumo kontekste. 21 teiginys išsidėstė racionalių sprendimų, tikslų pasiekimo ir kokybės vadybos kontekstuose (5 pav.).



5 pav. Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumas (N=93)

Pirmoje pozicijoje respondentai išskyrė racionalių sprendimų kontekstą (M=3,20), kuriame reiškiasi įvairūs lyderystės elementai. Respondentų nuomone, socialinių darbuotojų lyderystė racionalių sprendimų priėmimui turi labai didelę reikšmę, nes vidurkiai labai aukšti. Vertinimo skalės maksimumas siekė 4 balus, o šio faktoriaus visi vidurkiai aukštesni už 3 balus (žr. 7 lentelę). Respondentų nuomone, svarbiausias lyderystės tikslingumas yra *gerėjančiam įstaigos įvaizdžiui* (M=3,40). Labai svarbu tai, kad lyderystė *sudaro palankias prielaidas įstaigoje efektyviau plėtoti gerosios patirties sklaidą, įgyvendinti naujoves* (M=3,25) ir *skatina bendruomenės glaudesnę bendradarbiavimą, iniciatyvų palaikymą* (M=3,22).

Tikslų įgyvendinimo aspektu socialiniai darbuotojai lyderystės raiškos tikslingumą vertinta panašiai kaip racionalių sprendimų aspektu. Vidurkiai aukštesni už 3 balus (žr. 17 lentelę). Respondentų

nuomone, svarbiausias lyderystės raiškos tikslingumas pastebimas tuo aspektu, kad *visų socialinių darbuotojų veikla tampa labiau kryptinga, orientuota į numatytų tikslų įgyvendinimą, kai socialiniai darbuotojai labiau įgalinami, plėtojama jų lyderystė* (M=3,24). Svarbu, kad *plėtojant socialinių darbuotojų lyderystę, įstaigos bendruomenė skatinama, įgalinama susitarti ir priimti reikšmingus kokybiniam pokyčiams sprendimus* (M=3,21), *lyderystė padeda socialiniams darbuotojams aiškiau suprasti įstaigos misiją ir viziją, nes dėl jų diskutuojama, kolegialiai susitariama, įsiklausoma į darbuotojų siūlymus* (M=3,16).

Kokybės vadybos tikslingumo aspektas vertintas pakankamai žemais įverčiais (M=2,77). nes gana skeptiškai socialiniai darbuotojai vertino teiginį, kad *lyderystė turi įtakos įstaigos strategijos įgyvendinimo kokybei ir visos bendruomenės įsipareigojimo laipsniui* (M=2,67). Akivaizdu, kad lyderis yra darbuotojas, siekiantis organizacijos pažangos, nėra pakankamai aišku vadovams ir patiems socialiniams darbuotojams.

2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant atlikto kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad jie leido nustatyti socialinių darbuotojų lyderystės savybių raišką veiklą su neįgaliaisiais kontekste, identifikuoti socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekstus ir tikslingumą, dirbant su neįgaliaisiais. Lyderystei būdingų savybių analizė atskleidė, kad socialiniai darbuotojai, teikiantys socialines paslaugas negalia turintiems asmenims, pasižymi tokiomis stipriomis lyderystės savybėmis kaip geru viešu kalbėjimu, komunikabilumu, domėjimusi naujovėmis ir jų taikymu savo profesinėje veikloje, nuolatiniu tobulėjimu, mokymusi, polinkiu bendradarbiauti, dirbti komandoje, kryptingu ir racionalių elgesiu, pozityvumu. Analizuojant gautus rezultatus stebimas itin žemas akcentavimas tokių lyderiui būdingų savybių kaip profesinių pasiekimų žinomumas mieste ir nacionaliniu lygmeniu, dalyvavimu visuomeninėje veikloje mieste, aplinkinių įtikinėjimu savo teisumu ir silpnesniu gebėjimu atsiriboti nuo neesminių dalykų.

Lyderio savybių grupių vertinimo rezultatai aktualizuoja didelę socialinių darbuotojų, dirbančių su negalia turinčiais asmenimis, savybių raišką socialumo, kolegialumo bei atvirumo naujovėms kontekstuose.

Tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai socialinių darbuotojų, veikiančių socialinio darbo su neįgaliaisiais kontekste, lyderystė reiškiasi per atsakomybės už savo nuolatinį profesinį tobulinimąsi priėmimą, iniciatyvos savo srityje ėmimąsi, produktyvų darbą komandoje, atsakomybės ir vadovaujančio vaidmens konkrečioje socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo proceso dalyje

prisiėmimu bei susirinkimū, ekskursijū ir renginių organizavimu negaliū turintiems asmenims savo įstaigoje.

Mažiausia socialinių darbuotojų lyderystės raiška pastebima tose veiklose, kuriose reikia planuoti papildomas lyderystės studijas, kurti karjeros planus, aktyviai įsitraukti į socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo tinklus, rašyti projektus ir atstovauti įstaigai vietiniuose bei tarptautiniuose renginiuose ar kartu su įstaigos administracijos atstovais dirbti įvairiose darbo grupėse.

Tyrimas aktualizavo socialinių darbuotojų, dirbančių su negaliū turinčiais asmenimis, didelę lyderystės elementū raišką veiklumo ir dalyvavimo bei kiek mažesnę raišką mokymosi kontekstuose.

Vertinant tyrime dalyvavusių socialinių darbuotojų lyderystės raišką, siekiant racionaliū sprendimū, galima būtų pažymėti tai, kad specialistai mano, jog jų lyderystė gerina įstaigos įvaizdį bei sudaro palankias prielaidas gerosios patirties sklaidai. Tuo tarpu tikslū įgyvendinimo kontekste socialinių darbuotojų lyderystė reiškiasi per darbuotojų įgalinimą, kai siekiama labiau kryptingos veiklos ir orientuojantis į numatytū tikslū įgyvendinimą. Rezultatai taip pat atskleidė, kad socialinių darbuotojų lyderystės elementai mažai reiškiasi, siekiant kokybės vadybos kaip proceso įgyvendinimo.

Išvados

1. Teorinė analizė atskleidė, kad procesinė lyderystės apibrėžtis pažymi, kad lyderystė tai pirmiausia įtakos ir sąveikos tarp lyderio ir sekėjų procesas, siekiant užsibrėžtų tikslų. Lyderystę laikant procesu, ji apibrėžiama kaip konteksto reiškiny, todėl lyderiu gali tapti kiekvienas. Lyderiai gali būti: paskirtieji (lyderystė grindžiama organizacijoje užimamomis pareigomis) ir iškilusieji (kitų laikomas įtakingiausiu organizacijos nariu, nepaisant jo užimamų pareigų). Asmenybinės lyderystės apibrėžtyje dėmesys fokusuojamas į lyderiui būdingus bruožus skirtingais aspektais: kaip prigimtinė savybė ir kaip įgyti įgūdžiai. Vienų autorių teigimu, svarbiausi lyderystės bruožai yra intelektas, pasitikėjimas savimi, ryžtingumas, garbingumas ir socialumas. „Didžiojo penketo“ aiškinimo šalininkai nurodo, kad penkios asmenybės dimensijos yra šios: ekstraversija, sąmoningumas, nuoširdumas, neurotiškumas, atvirumas naujovėms. Teorijoje išskiriami šeši lyderiško elgesio tipai: charizmatinė, grindžiama vertybėmis lyderystė; į komandą orientuota lyderystė; aktyvumą skatinanti lyderystė; į žmogų orientuota lyderystė; savarankiškoji lyderystė ir savisaugi lyderystė. Lyderystei paaiškinti XX a. dešimtajame dešimtmetyje buvo sukurtas įgūdžių modelis paaiškinti sugebėjimams (žinioms ir įgūdžiams), kurie reikalingi efektyviai lyderystei. Laikomasi nuostatos, kad socialinio darbo lauke lyderystės kompetencija suteiktų galimybę socialiniams darbuotojams pereiti nuo reaktyvios pozicijos – paslaugų organizavimo sudėtingose situacijose atsidūrusiems žmonėms – į proaktyviają poziciją, kritiškai reflektuojant ir kūrybiškai pasinaudojant patirtimi, žiniomis ir gebėjimais išvengti sudėtingų situacijų
2. Tyrimo metu nustatyta, kad socialiniai darbuotojai, vykdantys veiklą su neįgaliais asmenimis, pasižymi tokiomis asmeninės lyderystės savybių grupėmis kaip socialumas, kolegialumas, atvirumas naujovėms ir sąmoningumas bei ryžtingumas, tačiau stinga pasitikėjimo savimi, įtakos kitiems ir lyderystės sklaidos savybių.
3. Socialinių darbuotojų lyderystės raiškos įvairiuose kontekstuose analizė atskleidė, kad labiausiai išreikštas veiklumas (socialiniai darbuotojai imasi iniciatyvos savo srityje; produktyviai dirba komandose; prisiima atsakomybę ir vadovaujantį vaidmenį konkrečioje socialinių paslaugų neįgaliesiems teikimo proceso srityje; organizuoja susirinkimus, ekskursijas, renginius neįgaliesiems) ir dalyvavimas (socialiniai darbuotojai prisiima atsakomybę už savo nuolatinį profesinį tobulinimąsi ir ragina kitus nuolat tobulėti; stebi kolegų veiklas; dalinasi patirtimi su kolegomis, veda kompetencijų ugdymo renginius; kartu su įstaigos administracijos atstovais dirba įvairiose darbo grupėse). Socialiniai darbuotojai mažokai dėmesio skiria lyderystės mokymuisi

raiškai: savo tolimesnės karjeros planavimui, įsitraukimui į socialinės pagalbos teikimo tinklus, projektų rašymą. Socialiniai darbuotojai per mažai gauna konsultantų ir mentorių pagalbos arba patys mažai konsultuoja.

4. Tyrimo rezultatai atskleidė socialinių darbuotojų lyderystės raiškos tikslingumą racionalių sprendimų tikslingumą veikos su neįgaliaisiais kontekste. Tai galima būtų sieti su gerėjančiu įstaigos įvaizdžiu, jos veiklos tobulinimu, grindžiamu nuolatiniu vertinimu, analize, gerosios patirties sklaida ir naujovių įgyvendinimu ir kryptinga veikla, orientuota į tikslų įgyvendinimą. Racionalių sprendimų priėmimas socialinių darbuotojų lyderystės raiškos kontekste įtakoja tikslų įgyvendinimą, kurį iliustruoja įstaigos bendruomenės skatinimas ir įgalinimas susitarti ir priimti reikšmingus sprendimus kokybiniais pokyčiams.

Rekomendacijos

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, parengtos socialinio darbuotojo lyderystės kompetencijos tobulinimo veiklos su neįgaliaisiais procese rekomendacijos:

1. **Vizijos kūrimas ir organizacijos veiklos kryptių nustatymas:** socialines paslaugas neįgaliesiems teikiančios įstaigos vadovas turi gebėti telkti įstaigos bendruomenę organizacijos vizijai formuluoti, įkvėpti visiems bendruomenės nariams bendrą veiklos prasmę ir aukštų rezultatų siekį, skatinti grupės tikslų pripažinimą, stebėti organizacinius pasiekimus.
2. **Asmenų supratimas ir ugdytas:** įstaigos vadovas turi gebėti intelektualiai skatinti įstaigos bendruomenę, teikti individualią paramą ir savo elgesiu rodyti pavyzdį kitiems; kaupti žinias ir įgūdžius, kurių įstaigos personalui reikia organizacijos tikslams pasiekti.
3. **Organizacijos pertvarkymas:** įstaigos vadovas turi gebėti puoselėti ir kurti bendradarbiavimu pagrįstą organizacijos kultūrą; tvarkyti artimąją aplinką ir darbo sąlygas; kurti ir išlaikyti produktyvius santykius su klientais ir vietos bendruomene; įtraukti įstaigą į platesnę aplinką.
4. **Ugdymo ir ugdymosi programos įgyvendinimas:** įstaigos vadovas turi kurti personalui puikias darbo sąlygas; puoselėti organizacijos stabilumą ir skatinti prasmingus pokyčius; turi gebėti plėtoti veiksmingą ir mokymąsi sutelktą lyderystę; stebėti įstaigos veiklą ir jos rezultatus.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, J., Balčiūnienė, R. (2017). Asmenų, dirbančių socialinių paslaugų sektoriuje, kompetencijos ir jų tobulinimo galimybės. *Andragogika*, 1 (8), 76-80. Žiūrėta 2020-02-17 internete: <http://journals.ku.lt/index.php/andragogy/article/view/1719/pdf>
2. Adomavičiūtė, V. (2020). Kitų sričių profesonalų požiūris į socialinio darbo profesiją. Bakalauro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-09-23 internete: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/106802>
3. Albrithen, A., Yalli, N. (2015). Medical Social Workers' Perceptions Related to Interprofessional Teamwork at Hospitals. *Journal of Social Service Research*, 0:1–10. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=%29.+Medical+Social+Workers%E2%80%99+Perceptions+Related+to+Interprofessional+Teamwork+at+Hospitals&btnG
4. Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Žiūrėta 2020-04-25 internete: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>
5. Andriukaitienė, R., Voronkova, V., Kyvliuk, O., Maksimenyuk, M., Sakun, A. (2017). Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 220-226.
6. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, A. M., Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 2, p.110-126. Žiūrėta 2020-10-28 internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730810852470/full/pdf?title=using-positivity-transformational-leadership-and-empowerment-to-combat-employee-negativity>
7. Baravykaitė – Dagienė, A., Burvytė, S. (2019). Pedagogų nuostatos dėl komandinės lyderystės raiškos ikimokyklinio ugdymo įstaigų projektinėje veikloje. *Vytauto Didžiojo universiteto švietimo akademija*, 2, 37-53. Žiūrėta 2020-10-28 internete: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/103756>
8. Barynienė, J., Paužaitė, Ž., Cibulskaitė, J. (2014). Verslumo ugdymo visuotinio politinės ir teisinės iniciatyvos. *Viešoji politika ir administravimas*. Kauno technologijos universitetas.
9. Bheemappa, A. (2003). *Entrepreneurship development in agriculture*. Yogana. Vol.47, No.12, p. 19-20. Žiūrėta 2020-03-02 internete:

10. Bujokaitė, M. (2012). Socialinio pedagogo lyderystė mokykloje: socialinių pedagogų požiūris. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (37), 8-13.
11. Casey, J., Simon, S., Graham, W. Optimising leadership: Conceptualising cognitive constraints of sociality and collaboration in Australian secondary schools. *Improving Schools*. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1365480220958498>
12. Creswell, J., W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
13. Čižikienė, J. (2020). *Vadovų lyderystė pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
14. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango. Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
15. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://wdn.ipublishcentral.com/association_lithuania_serials/viewinsidehtml/28515372845098.
16. Dromantas, M. (2008). Komandinis darbas Lietuvos organizacijose: diagnostinis aspektas. *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*, 15 (4), 50-51. Žiūrėta 2020-10-28 internete: https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=12.%09Dromantas%2C+M.+%282008%29.+Komandinis+darbas+Lietuvos+organizacijose%3A+diagnostinis+aspektas.+Mokslo+d+arbai+%28socialiniai+mokslai%2C+vadyba+ir+administravimas&btnG
17. EQUASS (2017). 2018 m. EQUASS Assurance ženklo pripažinimo principai, kriterijai ir rodikliai. Brussels, Belgium. EQUASS.
18. Europos ir Lietuvos švietimo tikslai. (2013). Žiūrėta 2020-04-24 internete: <https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2018/04/Lietuvos-svietimas-Europos-svietimo-siekiukontekste-2013-11.pdf>
19. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. (2006/962/EB). Žiūrėta 2020-04-25 internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
20. Fawcett B., Hanlon, M. (2009). The „return to community“: challenges to human service professionals. *Journal of Sociology*, 45(4), p. 433–444. Žiūrėta 2020-03-04 internete:

[http://test.onconephrologyjournal.com/sage3g/sageuk.war/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journal%20readings/Chapter%202/Article%20-%20Fawcett,%20B.%20and%20Hanlon%20M.%20\(2009\)%20The%20return%20to%20community.PDF](http://test.onconephrologyjournal.com/sage3g/sageuk.war/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journal%20readings/Chapter%202/Article%20-%20Fawcett,%20B.%20and%20Hanlon%20M.%20(2009)%20The%20return%20to%20community.PDF)

21. Franklin, C. M., Bernhardt, J. M., Lopez, R.P., Long-Middleton, E. R., Davis, S. (2015). Interprofessional Teamwork and Collaboration Between Community Health Workers and Healthcare Teams: *An Integrative Review. Health Services Research and Manageria*, 1-9, 2-4. *Epidemiology*. Žiūrėta 2020-02-15 internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2333392815573312>
22. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
23. Gevorgianienė, V., Fargion, S. (2012). Verslumas socialiniame darbe – profesijos bruožas ar iššūkis? *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA*, 28, 83-95. Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2020-04-13 internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/2935/public/83-95.pdf>
24. Gražulis, V. (2014). *Komandinis darbas organizacijose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2020-12-01 internete: https://www.lvb.lt/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB3279419&context=L&vid=ELABA&lang=lt_LT&search_scope=eLABa&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,grazulis%20%20komandinis%20darbas&offset=0
25. Gudžinskienė, V., Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinis darbas*, 16 (2), 165-189.
26. Hall, P. (2005). Interprofessional teamwork: Professional cultures as barriers. *Journal of Interprofessional Care* 1, 188-196. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=Interprofessional+teamwork%3A+Professional+cultures+as+barriers&btnG
<http://shura.shu.ac.uk/13691/1/Sample%20Chapter%20%28The%20Politics%20of%20Social%20Enterprise%29.pdf>
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3c787935-6501-4f04-855e15efa0f1bbf9%40sessionmgr111&hid=11>
http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/529/Semigina_Gryga_Volgina_Social%20Work.pdf?sequence=1&isAllowed=y
https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition

https://www.mruni.eu/upload/iblock/d48/6_sadauskas_leliugiene.pdf

27. Izokaitis, M., Liuima, V., Stonienė, L., Vitkūnienė, O. (2015). Psichikos sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo vaikams, turintiems psichikos, elgesio ir emocijų sutrikimų, Lietuvoje apžvalga. *Visuomenės Sveikata*, 30 (70), 20-24.
28. Jakaitienė, A. (2011). Komandinio darbo veiksmingumas dirbant su socialinės rizikos šeimomis. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:1953240/>
29. Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E., Pipirienė, V. (2014). *Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
30. Jaskytė, K., Kisieliene, A. (2006). *Organizational factors, leadership practices and adoption of technological and administrative innovations: an exploratory study of Lithuanian nonprofit social service organizations*. Žiūrėta 2020-04-24 internete: [https://www. European Journal of Social Work](https://www.EuropeanJournalofSocialWork.com/toc/cesw20/current), tandfonline.com/toc/cesw20/current
31. Jia, X., Chen, J., Mei, L., Wu, Qian. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, Vol. 56, No. 1, p. 6-25. Žiūrėta 2020-12-17 internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0415/full/pdf?title=how-leadership-matters-in-organizational-innovation-a-perspective-of-openness>
32. Kaffemanienė, I. 2006. Negalės ir socialinės gerovės tyrimų metodologiniai aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
33. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
34. Kavaliauskienė, V. (2010). Refleksijos kultūra – socialinio darbuotojo profesinės veiklos raiškos aspektas. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*, T. 25. Žiūrėta 2020-04-17 internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/3000/public/159-171.pdf>
35. Kiaunytė, A., Večkienė, N. (2011). Socialinių darbuotojų, patiriančių pokyčius profesinėje veikloje, poreikis paramai: supervizijos perspektyva. *Sveikatos mokslai*, Nr. 7, 207-215.
36. Korzun, K.(2012). Education: Equal but Separate? *Transitions Online*, no 06/18, p. 18-25.
37. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

38. Liekis, A., Tolutienė, G. (2018). Andragogo lyderystės raiškos galimybės edukaciniu aspektu. *Tiltai*, 81 (3), 127-148.
39. Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Žiūrėta 2020-10-28 internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf
40. LR Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas, patvirtintas Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos suvažiavime 2017 m. gegužės 26 d.
41. LR Socialinių paslaugų įstatymas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. X-493. Žiūrėta 2020-10-30 internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.270342>
42. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
43. Marmienė, L., Kalėdienė, R., Kaselienė, S., Vladičkienė, J. (2015). Gydytojų ir slaugytojų požiūris į komandinį darbą Lietuvos bendrojo pobūdžio ligoninėse. *Visuomenės sveikata*, 2 (69), 50-54. Žiūrėta 2020-02-17 internete: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2015.2\(69\)/VS%202015%202\(69\)%200RIG%20Komandinis%20darbas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2015.2(69)/VS%202015%202(69)%200RIG%20Komandinis%20darbas.pdf)
44. Martin, R., Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. Žiūrėta 2020-02-09 internete:
45. McDonald, C. (2006). *Challenging social work: the institutional context of practice*. NY: Palgrave Macmillan. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/6386/1/151.pdf.pdf>
46. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2017). Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva. *Socialiniai tyrimai*, 40 (1), 38-46.
47. Motiečienė, R., Vyšniauskytė-Rimkienė, J., Varžinskienė, L. (2013). Darbo su socialinės rizikos šeimomis tarpsektorinės komandos modelis pirminės sveikatos priežiūros sistemoje. *Filosofija. Sociologija*, 4:200-208. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=162796>
48. Nancarrow, A. S., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., Roots, A., (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*. Žiūrėta 2020-11-24 internete: <https://link.springer.com/article/10.1186/1478-4491-11-19>

49. Nedzinskaitė, R., Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika*, 125 (1), 37-56.
50. Neumann, V., Gutenbrunner, C., Fialka-Moser, V., Christodoulou, N., Varela, E., Giustini, A., Delarque, A. (2009). Interdisciplinary team working in physical and rehabilitation medicine. *J Rehabil Med*, 42, 4–8. Žiūrėta 2020-11-18 internete: <https://www.ingentaconnect.com/content/mjl/sreh/2010/00000042/00000001/art00002#>
51. Northen, H. Kurland, R., (2001). Social work with groups, third edition. New York: Columbia university press all rights reserved.
52. Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
53. Norzailan, Z., Yusof, S., Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4 (1), 66-71.
54. Peters, S.C., (2017). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*. Žiūrėta 2020-11-27 internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02650533.2017.1300877?casa_token=JTRCsfamQRsAAAAA%3AnhsYGc1WYNg9G0US7SYeY6je1Mm0xV0NKZpiRyoDIHHIQIA1KuYjQFzjRu9XAQeEFnqPDglQURGB6g
55. Petrauskienė, A. (2011). Interdisciplininis bendradarbiavimas socialinio darbo praktikoje. *Socialinis darbas*, 1:42-48. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=80503>
56. Pileckienė, D., Žadeikaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Socialinis ugdymas*, 10 (21), 131-142.
57. Pilipavičienė, E., (2006). Socialinių paslaugų teikimo organizavimas. *Jaunasis mokslininkas*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Žiūrėta 2020-11-30 internete: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/kaimo_pletra/Pilipaviciene%20Edita.pdf
58. Piškinaitė, G., (2019). Darbuotojų požiūrio į komandinį darbą ir pacientų saugą vertinimas LSMUL Neonatologijos klinikoje. *Magistro darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Žiūrėta 2020-12-01 internete: <https://www.lsmuni.lt/cris/handle/20.500.12512/102963>
59. Polyshuk, V. (2003). Development of on-going professional training for social sphere in Ukraine // Reforming social services in Ukraine: the current situation and the perspectives: International

- scientificpractical conference digest / Ed. By N. Nikalo, B. MacKenzie. - Lviv; Winnipeg: Multi-M. - Lviv, p. 39-40.
60. Raišienė, A., (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: https://www.researchgate.net/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektorius_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai
61. Reinikvienė, A., (2008). Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų bendradarbiavimo galimybės. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2103279/>.
62. Ridley-Duff, R., J., Bull, M. (2016). *Understanding Social Enterprise, London: Sage Publications*.
63. Rimdeikienė, S., Čiuberkienė, R. (2005). Komandinio (multidisciplinio) socialinio darbo modelio samprata bei diegimas Lietuvoje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3 (7):88-93. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=68484>.
64. Rimšienė, R. (2006). Socialinio darbuotojo darbas komandoje: esama padėtis ir perspektyvos. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. Žiūrėta 2020-11-17 internete: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2099300/datastreams/MAIN/content>
65. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafika ir informatika. Žiūrėta 2020-10-30 internete: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Robbins_organizacines_elgsenos_pagrindai.pdf.
66. Rutkauskaitė, G. (2017). N ligoninės medicinos personalo nuomonės apie komandinį darbą įvertinimas. *Antrosios pakopos baigiamasis darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Žiūrėta 2020-09-28 internete: <https://publications.lsmuni.lt/object/elaba:22730496/>.
67. Sadauskas, J., Leliūgienė, I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*. Žiūrėta 2020-03-18 internete:
68. Savukynaitė, G. (2008). Socialinių darbuotojų požiūris į komandinį darbą. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.lvb.lt/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAETD1821540&context=L&vid=ELABA&lang=lt_LT&sear

- [ch_scope=eLABa&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains.20.%09Savukynait%C4%97,%20G.%20\(2008\).%20Socialini%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20po%C5%BEi%C5%ABris%20%C4%AF%20komandin%C4%AF%20darb%C4%85.%20Magistro%20darbas&offset=0.](#)
69. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47:107-121. Žiūrėta 2020-11-18 internete: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=50430>.
70. Semigina, T. (2005). Professional social work: 10 years of sustaining in NaUKMA and outside. In O. Homilko (ed.), *Poklykannia universytetu* (pp. 203–13). Kyiv: Yanko, Veselka. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/18297/Semigina-Boyko_Chap19_9781743324042.pdf?sequence=1&isAllowed=y
71. Semigina, T., Boyko, O. (2014). Social work education in the post-socialist and post-modern era: the case of Ukraine. *Global social work: crossing borders, blurring boundaries*, 19, p. 257-269. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/18297/Semigina-Boyko_Chap19_9781743324042.pdf?sequence=1&isAllowed=y
72. Semigina, T., Gryga, I., Volgina, O. (2005). Social Work Education in Ukraine. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.researchgate.net/publication/277028991_Social_Work_Education_in_Ukraine
73. Semionovienė, R. (2014). Socialinio darbuotojo profesinė gerovė: socialinių darbuotojų profesinės patirties refleksija. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-23 internete: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2140143/>.
74. Shivali, S. (2017). *Emotional Profile of a Leader: Top 10 Leadership Competencies Identified*. Žiūrėta 2020-02-23 internete: <https://ssrn.com/abstract=3021064>
75. Skarbaliienė, A. (2015). *Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip student lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys*. Daktaro disertacija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
76. Skarbaliienė, A., Rupšienė, L. (2011). Lyderystės kompetencijų ugdymas Lietuvos universitetų pedagogų rengimo programose. *Andragogika*, 2, 208-217.
77. Sparks, A., O'Connor, P. J. (2020). State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts? *The Leadership Quarterly*. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984320301016?via%3Dihub>

78. Staniulienė, S. (2012). Tinklaveikos iššūkiai socialiniam darbui. *Kultūra ir visuomenė*, 3(1). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=81699>.
79. Sullivan, W.P. (2016). Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, 52 (1), 51-61. Žiūrėta 2020-02-23 internete: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10437797.2016.1174644?scroll=top&needAccess=true>
80. Šalkauskienė, L. (2011). Komandinio darbo tobulinimas Lietuvos organizacijų pavyzdžiu. *Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*, 03 S. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-22 internete: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/56169>.
81. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968.
82. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85, 51-68.
83. Užkuraiytė, M., (2013). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos dalyvių bendradarbiavimo ypatumai kaip ugdymo kokybės valdymo veiksnys. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:6078111/>.
84. Vaicekauskienė, V. (2001). Komandinio darbo svarba socialiniame darbe. Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika. Žiūrėta 2020-11-30 internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/STEPP/article/view/8512>.
85. Vaicekauskienė, V., Jankūnienė, I. (2009). Socialinio darbuotojo veiklos komandoje ypatumai gydant pacientą. *Pedagogika*. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=112663>.
86. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
87. Valinevičienė, G., Starkutė, J. (2019). Oficialaus ir paslėpto curriculum raiška aukštojo mokslo studijų edukacinėse aplinkose taikant mokymosi bendradarbiaujant principus. *Tiltai*, 1, 77-94. Žiūrėta 2020-03-06 internete: https://www.researchgate.net/publication/325410331_OFICIALAUS_IR_PASLEPTO_CURRI

CULUM RAISKA AUKSTOJO MOKSLO STUDIJU EDUKACINESE APLINKOSE TAI
KANT MOKYMOŠI BENDRADARBIUJANT PRINCIPUS.

88. Večkienė, N. P., Brunevičiūtė, R., Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Tiltai*, 1, 96-100. Žiūrėta 2020-02-17 internete: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1759>.
89. Vietrinienė, R. (2014). Komandinis darbas ir socialinio darbuotojo vaidmuo psichikos sveikatos centruose. *Magistro diplominis darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Žiūrėta 2020-10-30 internete: <https://www.lsmuni.lt/cris/handle/20.500.12512/102729>.
90. Vivier, E., De Jongh, D., Thompson, L. (2020). Public leadership and participation: understanding the experiences of South African local government officials' engagement within informal settlements in the Western Cape. *Public Management Review*, p. 1-19. Žiūrėta 2020-12-20 internete: <https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.1080/14719037.2020.1764082?needAccess=true>
91. Vveinhardt, J., Banikonytė, J. (2017). Socialinės grupės darnos vystymo perspektyvos mažinant socialinį dykinėjimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=547915>
92. Xyrichis, A., Ream, E. (2007). Teamwork: a concept analysis. *Jan theoretical paper*. Blackwell Publishing Ltd. p. 233-238. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.researchgate.net/publication/5663664_Teamwork_a_Concept_Analysis.
93. Zhylinkova, I. (2009). Children's Rights in Post-Soviet Ukraine. *International Journal of Children's Rights*, 17, p. 647-660.
94. Žydžiūnaitė, V. (2008). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
95. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
96. Žiobienė, R. (2009). Komandinio darbo raiškos Prienų rajono ir Sūduvos vietos veiklos grupėse vertinimas. *Jaunasis mokslininkas*. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/62350/1/ISSN1822-9913_2009.pdf#page=145.

Summary



**VILNIUS UNIVERSITY
ŠIAULIAI ACADEMY**

**OPEN INTERNATIONAL UNIVERSITY OF HUMAN DEVELOPMENT
„UKRAINE“**

MASTER'S DEGREE PROGRAM IN SOCIAL WORK

ARNAS SOLOGUBAS

Master thesis

**EXPRESSION OF LEADERSHIP COMPETENCE IN THE CONTEXT OF
ACTIVITIES OF THE SOCIAL WORKER WITH PEOPLE WITH
DISABILITIES**

Supervisor: prof. dr. Remigijus Bubnys

Šiauliai, 2021

Introduction

The problem and the relevance of the study. The theoretical discourse about leadership theories helps to understand that the idea of leadership is ambiguously treated and appreciated by representatives of different theories and branches of science. To date, there has been a worrying debate on the definition of a concept, it is being raised in new contexts, new approaches that depend on a given period. It discusses who, how and why he becomes a leader, how leadership works (Skarbalienė, 2015).

With many concepts of leadership, three fundamental points can be distinguished, which are: group, influence, purpose. The main functions of leadership are directional determination, people aggregation, motivation and inspiration (Northouse, 2014). The modern approach to the management of organisations emphasizes not only the importance of leaders with leadership potential. Emphasis is placed on the need for leadership as a competence at the level of an individual who develops universal competences that do not depend on the field of activity, consistent with his personal career goals. Leadership competence has started to be attributed at the organization level to both the manager and the employee, and at the individual level to any person who pursues his personal life and career goals (Schillingienė, 2011).

The intensive development of leadership theories and practices in the last decade has led to leadership in the various areas. Interest in leadership in education related to quality issues of education. In recent years, there has been an increasing examination of the way in which students are trained for leadership in higher education (Skarbalienė, 2015). Meanwhile, leadership in social work is little addressed. The focus here is on analysing leadership as a principle of quality assurance of service.

The leadership dimension is also mentioned in the European Quality Assurance Framework for Social Services (hereinafter referred to as 'EQUASS'). The European Quality Assurance System for Social Services EQUASS is a European and sector-specific quality framework for organisations that provide social services and which are committed to the principles of fundamental values and quality in the social sector. EQUASS aims to strengthen the social services sector by obliging service providers to achieve quality and continuous improvement and to ensure the quality of services for users across Europe (EQUASS 2017). One of the principles of this system is leadership, which reveals whether managers ensure good governance, leadership and social responsibility in their activities.

Leadership on unambiguous treatment is a relevant subject of modern scientific debate. Scientific theories developed to explain the phenomenon of leadership usually emphasise its essence and importance in the management of organisations, where they play a decisive role in ensuring the

effectiveness of individual people, teams and organisations in linking it to high positions or positions (Šilingienė, 2011). Foreign scientists have extensively analyzed aspects of leadership: Shivali (2017) analyzed the emotional profile of the leader, distinguishing ten leadership competencies. Sullivan (2016) explored leadership in social work. Norzailan, Yusof and Othman (2016) analyzed strategic, i.e. the development of higher level of organisation, leadership competences. Andriukaitienė, Voronkova, Kyvliuk, Maksimenyuk, Sakun (2017) emphasized the importance of the expression of leadership competences in the management process. Various research on the leadership phenomenon is also being carried out in Lithuania. As Minelgaitė and Vaičiukynaitė (2017) point out, leadership research has long relied on a leadership-oriented approach that is critical of the role of followers or the unequal succession in the evaluation of the leadership process. In the meantime, the authors conducted a successive leadership survey. Šilingienė (2011) explored the expression of leadership excellence in the context of a personalised career. Skarbalienė, Rupšienė (2011) analysed the development of leadership competencies in teacher training programs. Bujokaitė (2012) focused his study on analysing the leadership of social educators. Liekis, Tolutienė (2018) analyzed the possibilities of andragogue leadership expression, Šilingienė, Stukaitė (2019) – the expression of social and emotional leadership competences that determine communication behaviour, Nedzinskaitė, Barkauskaitė (2017) – the professionalism of employees, which are based on five main components: idealized influence (features), idealized influence (behavior), inspiring motivation, intellectual promotion and individual attention. Gudžinskienė, Gečienė (2018), analyzing the attitude of the heads of institutions providing social care services to the quality of the services provided, revealed the fact that managers are most familiar and implement the criteria of the principle of leadership. In the meantime, Pileckienė, Žadeikaitė (2009) examined the leadership skills development of the head in social services organizations.

As there is a noticeable lack of scientific literature and empirical research, the following **problematic research issues** are raised when examining the expression of leadership competence in the context of the social worker's activities with persons with disabilities:

1. What are the leadership characteristics of social workers working with people with disabilities?
2. In what context does the expression of the leadership competence of social workers working with persons with disabilities can be observed?
3. What is the expediency of the leadership competence of social workers working with disabilities?

Subject of the study. The expression of the leadership competence of the social worker.

Purpose of the study. Analyse the expression of social worker leadership competence in the context of activities with people with disabilities

Tasks:

1. For the purposes of scientific analysis, disclose the definition of leadership, the components of leadership competence, the expression components of leadership competence.
2. Establish the expression of social workers' leadership characteristics in the context of activities with persons with disabilities.
3. Identify the contexts of the leadership expression of social workers when working with people with disabilities.
4. Reveal the expediency of social workers' leadership expression when working with people with disabilities.
5. On the basis of the results of the empirical study, develop recommendations for improving the leadership competence of a social worker in the process of activities with persons with disabilities.

Methods of analysis. The following test methods were selected and used in the study: theoretical analysis, questionnaire survey and statistical descriptive analysis.

Study participants: 93 social workers working with people with disabilities.

Importance of leadership competence in the context of social work

Čižikienė (2020) states that the welfare states, when creating a social security system, commit themselves to ensuring a certain level of employment, income, education, medical care, social protection and housing for all their citizens. The challenges of globalisation bring change in society, and the ongoing processes of social transformation and modernisation of society, acquiring new content and structure, highlight the "transition" of society from one qualitative state to another. In addressing social problems, most welfare states choose and implement a stable social protection system in which organisations providing social services provide professional services and help ensure the well-being of citizens. In the period of transformation of society, ensuring social services becomes a guarantee of social security, increases social cohesion in society and reduces social exclusion and helps people in a problematic situation. Every system that meets the needs of society needs is constantly updated in such a way as to adapt to new challenges.

The social services sector, whose long-term goal is to help vulnerable groups of people, is constantly looking for innovative and effective solutions to provide higher quality and sustainable services. Every year, the nature and complexity of the customer problems and challenges they face are constantly changing and complex. These challenges require social workers to lead and facilitate social change that could have a lasting impact on both communities and individuals. The recommendations of the European Parliament and of the Council⁷ on key competences for lifelong learning refer to key competences that are important for citizens, including leadership, initiative and entrepreneurship.

The social worker's goal is to find the best solution by improving the quality of life of the client and his complex environment, and to look for solutions using acquired scientific knowledge. One of the priority competencies highlighted in the objectives of European and Lithuanian education documents (2013) is leadership competence. The professional practice of a social worker requires the ability to act flexibly and creatively, tolerate uncertainty and to use it to introduce innovation. In that context, those competences should form an integral part of the competence of the social worker.

According to Kiaunytė and Večkienė (2011), social work takes place under constant conditions of change, therefore the requirements for the competencies required for the performance of its activities constantly change, which affects the need to develop the competences of the social worker, since the quality of the services provided depends directly on the competences held by the social worker. It is

⁷ Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning. (2006/962/EC). Internet access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>

noted that the social worker feels the growing need to combine two different competences– leadership and entrepreneurship. The so-called "leadership mindset" has naturally become part of the social worker's activities: openness to change, the ability to recognise new opportunities, take risks, and tolerant mistakes are singled out as key elements of leadership competence. This work takes the view that leadership competences allow social workers to move from a reactive position – the organisation of services to people in difficult situations – to a proactive position, by critically reflecting and creatively exploiting experience, knowledge and ability to avoid difficult situations (Fawcett, Hanlon, 2009).

Analyzing the research of foreign authors, it is noted that the importance of leadership was widely studied by Alter (2007), Martin, Osberg (2007), Ridley, Duff, Bull (2011), Bheemappa (2003), treating leadership as a creative and innovative response to the environment. Lithuanian scientists Sadauskas, Leliūgienė, etc., (2010) analyzed elements of leadership competence as an integral aspect of social work, Jaskytė, Kisielienė (2006) emphasized innovation. Gevorgianienė, Fargion (2012) discusses the importance of leadership competence in social work and describes ways of developing it. Jakubavičius, Strazdienė, Vilys, etc., (2014) explains leadership and the concepts that characterise it – leadership as personal qualities, leadership as an ability, leadership as a process.

Expression of leadership competences in the social work service provision process

Čižikienė (2020) stresses that social inequalities, various social problems (such as poverty, social and health diseases, crime, etc.) and the resulting need to help the weak, members of society facing various social problems, have always existed in national societies. As a result, people develop and improve social protection systems, seek effective ways and means to provide as effective assistance as possible to a person who has lost their ability to function independently and effectively in society, while ensuring that every member of society has access to certain assistance and support to meet his needs and interests. In analysing the leadership of social services workers, account must be taken of the transformations of the social services sector, which have influenced the change in leadership. Leadership issues in the social services sector were raised in 1927. It was proposed to identify the requirements for the worker, what skills he must have, and it was agreed that leadership skills are necessary and necessary in social work.

For a social worker, like a leader, innovation is becoming a challenge that requires risk-taking and tolerance of uncertainty, thoughtful action and concentration in very ambiguous circumstances. It is claimed that the problems of the social worker are 'disorderly and difficult to define'. The ability of

social workers to provide social services in difficult conditions is consistent with another characteristic of the leader, namely the ability to tolerate failure. Innovative decision-making requires courage, because the consequences of action are serious, and often even unpredictable. Emphasising a positive approach to risk is seen as contradicting the provision of social services (Kavaliauskienė, 2010).

The content of social work activities is determined by emerging and changing problems in society, but nevertheless the main objective of the social worker is to help non-self-employed members of society, reduce social exclusion and think about the use of resources and scarce resources (Semionovienė, 2014). Namely, therefore, social work is characterized by a very broad aspect of its activities, uniting the activities of institutions and non-governmental organisations, responding to the needs of the population, covering different groups of clients, so leadership is very important in the activities of the social worker, highlighting the capacity of teamwork (Savukynaitė, 2008).

The object of social work is a person who needs teamwork of various specialists with full assistance, very rarely the social work team consists exclusively of social workers, otherwise the assistance of a social worker will become inefficient and unproductive (Rimdeikienė, Čiuberkienė, 2005). The Law on Social Services⁸ states that the main purpose of social services is to enable a person or family to develop and strengthen their capacity and opportunities to self-solve their social problems, to maintain social relations with society, to help overcome social exclusion, therefore, according to the specifics of their work, the social worker applies individual and group social work methods to individuals by providing social support to individuals. In one case or another, the success of a social worker in working with individuals depends on the ability to communicate, understand the impact of the environment, by organizing the necessary assistance, so it is important for the social worker to know how to bring people together, how to become a team, how to build relationships between them and solve the problem (Vaicekauskienė, 2001).

Social workers are regularly involved in planning activities, organizing and coordinating social services, which requires the ability to build trust-based relationships with other professionals (Adomaitienė, Balčiūnienė, 2017). The Lithuanian Code of Ethics for Social Workers⁹ states that the social worker cooperates with other social workers and specialists and organizations in other fields, thus concentrating various specialist forces on solving the social problems of clients, combining teamwork. In the team of specialists, the leadership of the social worker is best highlighted (Vaicekauskienė,

⁸ The Law on Social Services of the Republic of Lithuania, approved by Order No. X-493 of the Seimas of the Republic of Lithuania of 19 January 2006.

⁹ Lithuanian Code of Ethics for Social Workers, approved at the Lithuanian Social Workers' Congress on 26 May 2017.

Jankūnienė, 2009), depending on the functions performed by the social worker, the services provided by the institution in which they work, the attitudes and expectations of the people involved in the aid process.

The social worker provides social services to individuals in order to improve the life of the individual, helps to restore relations with the surrounding environment and to engage in social, cultural life (Vietrinienė, 2014). Social work is not limited to employee-client interaction, team needs other specialists in the assistance process. The ability to communicate effectively with the client, colleagues, organizations, institutions and community facilitates the exchange of information, human, material and financial resources needed for the social work process and associated with the expression of leadership (Staniulienė, 2012). The social worker aims to create the conditions, in a positive expression of individuals, by expanding the social network, providing social services. The Law on Social Services¹⁰ states that the management of social services includes the planning, organization, distribution of competence and quality assessment, supervision and control of social services at state and local self-government levels, so it can be said that the principle of teamwork based on leadership takes place constantly in social work.

Social services are provided according to the individual needs and the continuous assessment of their effectiveness and therefore, according to Albrithen and Yalli (2015), the process of providing assistance is important for the communication and cooperation of professionals and the coordination of mutual actions between team members. Cooperation as an element of clear leadership is indeed communication involving attentiveness, exchange of information, speaking, listening, discussion, problem-solving, conflict resolution, etc. The exchange of information provides the basis for action, while creating equivalent relationships between them, which complement each other with their knowledge, skills and skills (Reinikovienė, 2008). The Law on Social Services states that the management, appointment and provision of social services is based on cooperation and mutual assistance between a person, family, community, organizations that protect the interests and rights of social groups of people, social services institutions, municipal and state institutions. Therefore, cooperation can be identified as particularly significant not only in the team, but also between institutions, organizations, or even states (Užkuraitytė, 2013). The main services provided by the social worker are information and counselling, so communication and cooperation with clients and team members leads to the process of activity and moves to interdisciplinary teamwork. Cooperation is recognised as an important component

¹⁰ Law on Social Services of the Republic of Lithuania, approved by Order No X-493 of the Seimas of the Republic of Lithuania of 19 January 2006.

of team processes and becomes an essential strategy for achieving the common goal of developing social relations (Bagdonova, Večkienė, 2009).

Nancarrow, Booth, Ariss, Smith, Enderby, Roots, (2013) singled out key leadership principles as: interpersonal communication, trust in each other, shared responsibility, respect and support for team members. The importance of communication and cooperation is not questioned in pursuit of a common goal, but sometimes there are conflicts that the team should not suppress, but resolve (Rimšienė, 2006). Cooperation enables team members to allocate responsibilities, avoid duplication of functions, ensures transparent circulation of information between other institutions and partners, improves relations and relations between them (Raišienė, 2005). Smooth cooperation occurs when all team members are guided by common interests, this approach is also shared by Užkuraitytė (2013), adding that in cooperation people achieve common goals, make joint decisions that not only help to achieve the goal, but also allow to know themselves and others, learn to listen and be able to respond appropriately to failures. Research by other authors shows that when the team cooperates with each other, the members build trust and respect each other, which allows them not to make mistakes. However, even in the event of conflicts between team members, an exchange of knowledge and skills between them is required in order to achieve successful cooperation (Northen, Kurland, 2001).

In the provision of social services to the client, mutual assistance is required among the team members, for whom team communication, information management and transmission are significant (Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008). Many authors agree that cooperation and mutual assistance are very similar in teamwork (Robbins, 2003; Šalkauskienė, Vveinhardt, 2008; Gražulis, 2014; Seilius and Šimanskienė, 2008; Lipinskienė, 2011). Gražulis (2014) points out that effective mutual assistance in the team occurs when the relationship between the team members is friendly, does not seek personal gain at the expense of their colleagues, then the team members trust each other, offer, accept and even ask for help. Seilius and Šimanskienė (2008) say that team members expect to receive help from other team members in pursuit of a common goal.

The role to be highlighted in the team work is played by the leader on whom the team depends. The essence of leadership in the team is to work for the team, regardless of the role of the team and the functions performed, manifested when the leader acts decisively and inspires other team members to achieve a common goal (Robbins, 2003). The team leader maintains a close and friendly relationship between the team members, correctly accepts and disseminates information, reacts to changes in the ongoing team. Seilius and Šimanskienė (2008) note that the leadership of the team is not in command, but on the principle of mutual agreement, which undoubtedly reveals confidence in the team. Each

member of the team is responsible for his/her functions, so in various situations another team member can take a leadership position (Lipinskienė, 2011). In other words, the principle of leadership at an individual level is manifested by the type of personality and the ability to participate in the aid process, offering their ideas and visions, involving other team members in the pursuit of a common goal (Peters, 2017). The social worker is considered to be the main organizer and coordinator of social services, so often takes the lead and makes decisions to ensure the well-being of the client, involving all team members in the assistance process (Pilipavičienė, 2006).

The qualification requirements of social workers and social workers' assistants¹¹ state that a social worker must be able to mobilise a team of specialists of the institution, company, organisation in which he works to solve the social problems and assistance of the person's family or community when planning social services for a person, family or community, so the team needs to aim for the team in the assistance process. The importance of leadership is evident when it comes to making a wide range of decisions and solving problems, and the goal is to bring together team members to work for the team and customers. Leadership creates an environment to collaborate with other professionals towards a common goal, so sharing information, trusting each other, tolerance to each other and mutual assistance helps to achieve good performance (Franklin et al., 2015). Rimdeikienė and Čiuberkienė (2005), discussing the importance of leadership, argue that the overall goal of the team is achieved when the participation of all team members in a productive result is able to manage conflicts, individual and the responsibility of the team as a whole is assumed. It also notes the high motivation of team members when common goals are achieved, as high-performing teams perform established tasks, are able to solve problems, and their members are satisfied with interpersonal relationships. Sharing information and collaborating helps to achieve a common goal within the team, so team members help each other in solving the challenges they face.

It can be argued that the successful expression of leadership is closely linked to the development of social cohesion in the community. The participation of community members and the involvement of members of the social services sector in volunteering are necessary factors in promoting and enhancing social, civic and economic activity of individuals, based on understanding, common values and objectives of community relations between members of the community. The leadership of workers providing social services must therefore include the concept of social cohesion, which is defined as creating environmental conditions. According to this concept, individuals, groups and communities must

¹¹ Qualification requirements of assistants of social workers and social workers of the Republic of Lithuania, approved by Order No. A1-92 of 5 April 2006 of the Minister of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania.

be willing to trust and cooperate in achieving common goals, provide support and assistance and help solve problems, and close links between the development of social cohesion and the external and internal environments can help to address the social exclusion problems that arise in society and the community.

Analysis of the situation in Ukraine in the context of leadership and the provision of social services

From 1991 Ukraine was undergoing a transition from centrally planned economy to a market-oriented one. It was the time when the country was experiencing the system crisis: numerous political, economic, social and cultural problems were intensified and suddenly became urgent. Break-up of the Soviet Union and the following collapse of the state economy resulted in shortages of goods and food, and triggered such social problems as unemployment, emigration, homelessness and poverty. Major political and social changes were accompanied in Ukraine, as well as in Russia and some other post-socialist countries, by dramatic growth of juvenile delinquency, drug and alcohol misuse, mental health issues and HIV/AIDS epidemics. Interdependent difficulties and problems accumulated and aggravated with time, leading to increased numbers of people in need of social protection and support. Economic decline and increasing poverty led to greater inflows of those seeking residential care. The problems with social services and social exclusion were further exacerbated by scarcity of public resources and the fragmented character of administrative, managerial and financial means (Semigina, Boyko, 2014).

The political, economic and social development of Ukraine as well as other post-Soviet countries shows that a certain continuum of political regimes emerged after the collapse of the USSR. Some countries (Latvia, Estonia, Lithuania) were oriented on integration with the European Union and implementation of democratic values, while others (like Russia, Uzbekistan and others) preserved the authoritarian political system. Ukraine is somewhere in the middle of this spectrum (Polyshuk, 2003).

In 20 years of independence of Ukraine, the local political, economic and social context that has significant impact on social work and social work education can be characterised by:

- elitism in political and social life (the Constitution adopted in 1997 proclaims Ukraine a welfare state; however, standards of living are very low, the socialist-style system of privileges for elite groups was preserved);
- lack of cohesion of political actions (reforms of welfare services and higher education were announced and adopted by laws, but they were not implemented);
- social stratification (the current situation features high levels of economic inequality, poor remuneration of those employed by public services, including social workers, necessity

to pay out of pocket for the services that are officially free of charge – medicine and education);

- ambivalent combination of state paternalism (with intention of state to regulate all areas of society) and neoliberalisation, including expanding of transnational corporation activities;
- ambivalent and limited influence of international norms and actors (major international conventions were adopted in Ukraine, e.g. Convention on the Rights of the Child, UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities, but they have not been implemented; international organisations provide huge financial support to the Ukrainian Government; however, they have minimal impact on political traditions in a country with deeply rooted corruption and non-transparency);
- socialist political rhetoric (power in country belongs to rich elite groups using populist proclamations of helping the poor; provision of social guarantees and social equality, while political actions are intended to support the position of rich groups and not the development of welfare programs) (Korzun, 2012).

Since 2010, the democratic values and civic society development in Ukraine are shutting down. The regression tendency of the last few years evidences further conservation of the bureaucracy system and authoritarian management in many areas, including medicine, education, and social work. The Ukrainian political situation has turned to become similar to Latin-American capitalism – oligarchic and dependent on patronage from the upper class (Semigina, Boyko, 2014). While huge social problems demand the development of social work and social work education, the societal and political context has been a challenge for such a development.

McDonald (2006) stresses the institutional context which presents challenges for social work practice and education, which is also relevant for the Ukrainian context. The specific situation of Ukraine is that the social work development was not started from a ‘zero’ point. Ukraine, as well as other countries (Russia, Georgia, Latvia, Lithuania and others) inherited from the USSR the network of social institutions where there were no social workers and which were established based on the ideological perspective of social pathology. The prevailing general approach to addressing social issues was inherited too, with the understanding that they should be addressed similarly to medical issues or to those issues which the social control approach should be applied to.

During the Soviet times the system of social support was farmed out to bureaucrats. Existing social issues either were not addressed at all, or were ignored on ideological grounds. The public system

of social welfare, created in the situation of lack of any charitable organisations, was characterised by extremely restricted social support with minimum social guarantees (Semigina, 2005).

In 1991 the first public social services for youth were organised to ensure positive socialisation of young people. These social services target disabled children, young families having problems, and preventing diseases in youth communities. The number of staff is insufficient, and in most cases they have small public financing which creates difficulties in running full-fledged programs aimed at social adaptation and rehabilitation of socially vulnerable groups of children and families. Development of NGOs' activities offering social services and self-help groups (organisations of clubs and day centres for handicapped children and their parents, people with mental health problems, drug users and their families, and the HIV-positive) provides evidence for possible future changes while some new social work concepts have been introduced into the context (like foster care, family conferences etc.) and are legally bounded (Semigina, Boyko, 2014).

Despite existing innovative social services, the public social services system definitely requires further organisational, legal and personnel development. Major challenges that the public system of social services experiences are: its fragmentary structure, predominantly in-patient arrangement and little continuity in providing services to specific groups of clients. Still relevant is the actual reforming of social care that will address the issue of de-institutionalisation and introduction of community-based models of social care (Semigina, Gryga, Volgina, 2005). New methods of social work are often adopted through international cooperation and are supported by international donors.

Usually, these changes are rooted in systemic models of social work, and in many cases they are not consolidated to make sustainable modification of practice. Institutional conditions, especially in public services, limit the initiative of employees of social services, as they have to perform mainly functional duties following a paternalist scheme of thought and action. So, starting from the 1990s, the structural development of social services in Ukraine took place. However, these services are still far from the non-discriminatory ideology of modern professional social work and predominantly have personnel without social work education; moreover, they do not see the need for such personnel (Zhylinkova, 2009).

STUDY ON THE EXPRESSION OF LEADERSHIP COMPETENCE IN THE CONTEXT OF THE SOCIAL WORKER'S ACTIVITIES WITH PERSONS WITH DISABILITIES

Methodology, methods and organisation of the study

According to Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017) the reality of the social world is one, but the methodology related to quantitative and qualitative research varies. The quantitative study encourages the researcher to reveal characteristics, interfaces, links and other characteristics of the population based on the measurement of abundant digital information. The main purpose of the quantitative study is to statistically justify the essential characteristics of the object, the causal relationship of the phenomena, the factors in its functioning. It aims at generalising assessments, seeks to distinguish between typical characteristics, and attempts to identify specific traits that apply to a larger part of the population.

In the first phase of the study, the method *of theoretical analysis* (to reveal the definition of leadership, the components of leadership competence, the expression of leadership competence in social work) was used. Kardelis (2016) stresses that the theoretical part of the work gives the study context and demonstrates its importance. Žydžiūnaitė (2008) points out that the application of this method allows for a broader look at the subject of the study, the relevance of the problem and an increase in the clarity of the data. According to Kardelis (2016), the theoretical analysis aims to describe the situation of the selected field of investigation, this method analyses the selected key publications related to the field in question and the main results of studies already carried out. A theoretical analysis of the phenomenon (expression of leadership competence) led to a theoretical-hypothetical model of the subject of the study (see Appendix 1).

In the second stage of the research, based on the developed theoretical-hypothetical model of the research object, i.e with the exception of the dimensions and variables that make up the scope of the study, a research tool has been developed (see Annex 2). According to Kaffemanienė (2006) and Luobikienė (2000), a questionnaire is a set of questions designed to investigate a social phenomenon or process. Questionnaire as a method gives respondents the opportunity to express their position by answering questions or evaluating certain statements. The questionnaire is based on Goldberg (1999; cit. Northouse, 2009), Šilingienė (2011), Melnikova (2012), Lambert (2011), Casey, Simon, Graham (2020), Čižikienė (2020), Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa (2014).), Balevičienė and Urbanovič (2012). The research data collection instrument (questionnaire) consists of instructional / motivational, sociodemographic and diagnostic parts:

1. The instructional / motivational part briefly describes the purpose of the research, emphasized the anonymity of the questionnaire, thanked for the cooperation.
2. The block of sociodemographic variables consists of questions about the respondents' gender, age, qualification, length of social work, type of institution where they work.
3. The block of diagnostic variables consists of closed-ended questionnaire questions. Structure of the research instrument: personal leadership qualities of social workers (42 statements), personal expression of social workers' leadership (12 statements), expediency of leadership expression in the provision of social services (21 statements).

In the third phase of the investigation methods for the collection and processing of empirical data were used. A quantitative questionnaire is used to collect survey data using a prepared questionnaire (to determine the expression of leadership competence of social workers working with people with disabilities). According to Gaižauskaitė, Mikėnė (2014), in this study it is important to describe what is objective, realistic and to try to confirm or deny the current fact. This is the most popular way of social research, one of the most expeditious ways of obtaining information of a primary sociological nature (Kardelis, 2016). According to Valackienė and Mikėnė (2008), the data obtained by this method of investigation are processed by statistical methods and presented in quantitative terms. Statistical descriptive analysis was used in the analysis of the data. The statistical SPSS application package (averages, percentages, frequencies), Windows MS Word, and Windows MS Excel applications were used to process, organize, and display the survey data received. The statistical analysis of the data shall be defined as a data processing method for statistical calculations. This is an assessment of the statistical characteristics of the phenomenon. When surveyed, the resulting data shall be processed using one of the most used software packages for the processing of statistical information. The analysis of the survey data shall be carried out using descriptive statistical methods (Creswell, 2014; Leonavičienė, 2007).

The study was carried out between May and September 2020. Data collection (e-mail and live, transmission and collection of printed questionnaires) took a long time because not all requests for questionnaires were answered. Creswell (2014) identified a number of fundamental ethical principles for the organisation and conduct of research that this work has followed. In particular, the study participants must participate in the study on a voluntary basis, and the study author had to inform the study participants about the substance of the study and the significance of the results obtained, to maintain confidentiality both in relation to the persons who participated in the study and in relation to the results obtained, to respect the study participants and to maintain their dignity in the course of the study. Žydzīūnaitė, Sabaliauskas (2017) distinguishes the following principles of the ethics of research, which

were also realized in the course of the study: the principle of respect for the privacy of a person; the principle of confidentiality and anonymity; the principle of goodwill and attitude not to harm the subject; the principle of justice.

The study relied on the view that the purpose and hypotheses of the study are milestones that determine the decisions relating to the selection of the study participants. They shall consider which target population is most appropriate and informative (Kardelis, 2016). According to the author's thoughts, it is planned that the quantitative questionnaire participates in the target group of subjects – social workers of institutions providing social services to persons with disabilities.

Characteristics of the sample

The purpose of sociodemographic data collection is to find out the sex, age, qualification category, social length of service, type of institution in which they work.

A total of 93 social workers providing social services to people with disabilities participated in the study. The survey was conducted using a snowball selection method, where the study participants indicated where further study participants who work with people with disabilities can be found. An analysis of the survey data revealed that women in the study account for the majority of the staff of social workers providing social services. The study involved 13 men, representing almost 14% of the social workers in the study, while women were 80 (84%). The survey data correspond to the real situation of the distribution of Lithuanian social workers by gender. The vast majority of social service professionals are women, while the social worker also receives 9 out of 10 cases of female sex.

By age, the distribution of respondents was as follows: the majority of the survey participants were from the 46-55 age group (almost 40%). The lowest proportion of respondents was the youngest social workers (under the age of 25), respectively 2.1%.

The majority of those in the study have a social worker qualification category (83.9%). Among respondents to the survey, only 2 persons had a social worker expert qualification category.

Almost all respondents to the survey work in budget social services institutions for people with disabilities (89.2%) and only a tenth of them work in public bodies, i.e. in the non-governmental sector.

Expression of social workers' leadership in the context of activities with persons with disabilities: the results of the study and their analysis

In order to investigate the leadership qualities and leadership of social workers providing social services to people with disabilities, 42 statements with response choices were made.

The study participants placed particular emphasis on the leadership characteristics inherent in extraversion, such as good public speaking, communicativeness or initiative. Cibulskas and Žydzūnaitė (2012) place particular emphasis on communication and initiative as the characteristics of each leader of the organization, which contributes to a better organization of processes based on the responsibility assumed and clear values.

According to Sparks and O'Connor (2020), extroverts are more likely than introverts to unfold as leaders, but little is known about the clear behavior that causes such an advantage and what introverts can do to overcome their relative flaw. The study carried out by the authors showed the emerging advantage of extrovert leaders and that extraversion was a favorable reason for emerging leadership, where both extroverts and introverts are revealed as leaders when they are instructed to act as extraverts.

The social workers involved in the study are actualising the dissemination of leadership through a mediocre assessment of participation and notoriety. They are not particularly inclined to accept that their leadership is observed in the context of participation in various activities and in the context of the notoriety of professional achievements in the city and country.

Although these factors are not particularly highlighted, Vivier, De Jongh and Thompson (2020) note that leadership and participation in various activities have direct links and are directly interlinked, but the authors are more closely associated with engaging in informal environments and actions. In the context of leadership, there is a growing need for participation and cooperation with other actors in the process in order to increase the efficiency of services.

Another group of characteristics strongly highlighted by the participants in the study is related to the influence associated with such peculiarities of the attitude of other people working in the organization to the social worker and the social worker's expression as a leader's behaviour, such as trust in his or her organisation and the ability to persuade others.

It is personal leadership that focuses on leadership qualities and skills (Mumford et al., 2000; Bristow et al., 2005; Schillingienė, 2011; Skarbalienė, 2018), which helps to direct the activities of others to achieve a common goal, i.e. persuade others to behave in one way or another. It is likely that a social

worker who colleagues consider to be leading both personal qualities and professional activities in the organisation may lead by example to encourage other behavioural and process changes.

One of the most important features of social workers with disabilities in this study is the continued interest in innovation and their practical application. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019), studying leadership as the basis for the change of organization, revealed that one of the highlights of the external environment is innovation. According to the authors, in this context, leadership is not synonymous with leadership of a project, team or even an organization, but with interest in the surrounding world and the transfer of innovation to the professional field. It is emphasised that innovation must be presented as radical new things, and it is natural that this is not the case in the usual content of the organisation's activities. The focus must be on highlighting the uniqueness of the new idea and demonstrating how its implementation will change the organisation's usual processes. This can also be attributed to other characteristics attributed to social workers— continuous improvement and learning and indifference to their careers. Čižikienė (2020) notes that among the qualities necessary for leaders, self-development, interest in innovation and propensity to creative activities and communication are mentioned.

In terms of collegiality, the social workers surveyed expressed their strong support for the statements describing the tendency to cooperate and work in a team in professional activities in the provision of services to persons with disabilities. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) stress that the interaction between individuals and the relationship that arises as a focus on professional activities shows a non-personal, divided element (this element is also strongly emphasized by the social workers involved in the study), team or collective leadership.

Vivier, De Jongh and Thompson (2020) stress that collaborative contexts encourage changes in organizations leading from hierarchical management toward networking and partnership-based service provision, where authority, knowledge and resources are shared among those involved in the process. The leadership itself is then described as a dynamic, interactive process of influence among the group of individuals, whose purpose is to direct each other towards the achievement of the goal of the group or organization.

The number of social workers in the study working with people with disabilities acceptance of such aspects related to them, such as not being afraid to make mistakes or to acknowledge errors or adequate response to criticism and not fear of risk, can be associated with the idea of Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) that leaders with personal initiative and determination in search of a wider range of forms and opportunities of professional height are attributable to the sources

of the organization's change initiatives. This means that social workers can change the services they provide to people with disabilities through their presence in the organisation.

Subjects attribute to a lesser extent the ability to quickly solve problems, which, according to Albrithen and Yalli (2015), is one of the key elements in the process of providing assistance, with a strong emphasis on significant communication and cooperation between professionals and the coordination of mutual action between team members in identifying the problem, designing and implementing problem-solving plans. A quick solution to problems is identified as an element of clear leadership expression.

It can be noted that social workers tend to attribute themselves to awareness-raising qualities (e.g. targeted and rational operation, assuming responsibility or responsibility) as particularly specific in professional activities. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019), studying leadership as the basis for the change of organization, revealed the fact that one of the highlights of the leadership in the external environment is responsibility. According to the authors, in this context, leadership is not synonymous with leadership of a project, team or even organization, but with a commitment to notice and take responsibility for the impact of actions on the organization and the impact of the organization on the world.

In particular, social workers appreciated the achievement of their goals, although Northouse (2009) and Šilingienė (2011) present the importance of achieving goals in the process of interoperability between leadership and followers. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) emphasize that leadership can manifest itself in various, complementary, sometimes converging ways: keeping, disseminating, sharing ideas of the organization's vision, linking personal professional goals to the progress of the organization, taking personal responsibility for the success of the organization, organising collaborative group processes (discussions, etc.) in order to jointly seek answers to the challenges facing the organization.

Based on the results of the study, which illustrate the expression of self-confidence elements as leadership, it can be argued that social workers working with disabilities are less likely to attribute self-confidence to themselves (e.g. a reliable leadership or a greater willingness to engage in the activities of the institution).

Silva (2016) stresses that leadership is a process in which leaders use their skills and knowledge to guide and direct staff in the right direction, consistent with their organization's goals and goals. An effective leader with good leadership skills requires qualities such as enthusiasm, consistency, confidence and discernment, but Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) emphasize that

leadership is often seen as something more complex than leadership (leaders ask "how" and "when", and leaders ask "what" and "why"). It is likely that the assessment of social workers is based on the view that leadership does not in itself lead to leadership within the organisation.

In the context of the assessment of social characteristics, social workers placed a particular emphasis on positivity and the dislike of conflicts or strained relationships as their characteristic characteristics. Even participation in activities which are not directly linked to the profession has been relevant. Such results are particularly linked to the idea of Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) that positivity, manifested in commitment to change, is described as a strong force necessary for the successful implementation of change. According to the authors, the principle of positivity is guided by the idea that the impulse of social change requires positive effects and social relations. Positive feelings and states (hope, impressions, inspiration, fellowship, joy, etc.) increase creativity, cognitive flexibility, openness to new ideas and people. It also strengthens people-to-people contacts, which is particularly important in conflict groups when it comes to the targeted search for collective change.

Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) notes that transformative leadership, based on the attributes of employee-leader charisma, idealised influence, inspiring motivation, intellectual stimulation and individualized attention, coupled with positive psychological capital (hope, emotional resilience and optimism about success now and in the future) is significantly linked to increasing employee empowerment and declining negativity on the professional field. The authors' study helped to reveal that greater leadership positivity and the use of transformative leadership elements can lead to greater sense of authority for each employee and a lower level of cynicism and a willingness to stop acting. Positive behaviour of social workers working with people with disabilities, avoiding conflict or strained relationships and increased action outside the labour market are likely to encourage other professionals working in that organisation to become more involved in different processes.

The results of the study show that socialism is most common for social workers working with people with disabilities. Social workers consider themselves positive people who do not like conflict or strained relationships. Among social workers, there is a strong expression of collegiality. They tend to collaborate, like to work in teams and willingly share experiences and innovations. Openness to innovation was marked by a sufficiently high rating as well. Thus, the leadership qualities associated with the propensity for innovation are characteristic of the participants in the study: social workers are constantly interested in innovation and apply them in their professional activities, they like to constantly improve, they are indifferent to their careers and there are broad interests.

Social workers working with people with disabilities are influenced by the idea that leaders are obliged to encourage others to cooperate meaningfully with hundreds of clients and colleagues each week in professional activities. In addition, socialism has an unintended impact on development efforts and the number of interactions required in the collaborative environment must be considered (Casey, Simon, Graham, 2020).

Openness to innovation, which was highlighted by the participants in the study to the leadership groups, Jia and others (2018) is a particularly important aspect of the development of innovation in organisations. The results of the authors' study show that transformative leadership, changing the culture of the organization, strengthens, and transaction-based leadership reduces the results of organizational innovation. The breadth and depth of openness to innovation would not only mediate the impact of a useful transformation-based leadership on innovation, but would also mediate the impact of harmful transaction-based leadership on the brake on innovation.

Awareness groups, determination and extraversion have an average expression in the activities of social workers when working with persons with disabilities. The lowest rated influence of the following groups of leadership qualities, which are expressed in the professional activities of social workers: self-confidence, influence and leadership dissemination.

According to the results of the study, we would explain the lack of self-confidence of social workers working with people with disabilities, the fact that social workers are not particularly fond and eager to lead, to become more involved in the institution, to get more out of the administration's obligations, to be in the vortex of events, to be infrequently able to distance themselves from non-essentials. Thus, social workers are sufficient to have basic activities in the institution and a minority would like to be more involved.

The following statements illustrate the following statements: colleagues consider the personality of the leader to be characteristic; colleagues consider me a leader in professional activities, colleagues trust me; i can convince my colleagues. Thus, according to the assessment of the groups of leadership qualities, social workers working with people with disabilities do not believe that their authority is high among colleagues.

Northouse (2009) found that intelligence, self-confidence, determination, permanence and sociality are key features of leadership. The management competencies that are necessary for the leader are also mentioned: the pursuit of the goal set, the creation of the right relationship, good communication, the promotion of values, discipline, honesty and cooperation. When examining leadership, the importance and power ratio of a person's special individual characteristics are often emphasized.

Čižikienė (2020) states that all leaders should be strong personalities in order to influence people and perform all the intended functions of the activity, and distinguishes the following qualities necessary for a good leader: communication, self-confidence, insight, integrity, collegiality, courage, attentiveness, ambition, dedication and imagination.

According to Nedzinskaitė (2013), leadership is a phenomenon on which the quality and success of the organization's own activities, as well as the performance of each client, directly depends. The aim of the study was to establish the expression of leadership of social workers in the context of activities with people with disabilities.

In the context of participation, the expression of the elements of leadership of social workers is high enough. Subjects actualize their expression of responsibility as a leader for continuous professional development, as well as specialists monitor the activities of colleagues and encourage others to monitor his activities. It is not in the way of breaking down the organization without experience. Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) place particular emphasis on the importance of participation in decision-making processes, otherwise there is an ineffective leadership that results in the spread of cynicism within the organisation.

Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) talk about the fact that active leadership is at the heart of service and empowerment of others. Instead of trying to get ahead, leaders are doing what the organization needs – they are mobilising the community with an open, sincere and enthusiastic presence. Scientists call this leadership "from behind." According to them, such leadership is not a retreat or merely an authorisation to act on others, but a responsibility to ensure that the members of the organisation act in unison. By acting in this dimension, the leader knows that his sincere involvement is an important part of any effort. Urmanavičiūtė and Čižikienė (2017) also agree with the authors, arguing that leadership is very important in involving community members in the decision-making and enforcement of the organization, so it is very important for social workers to engage in social services for people with disabilities, activating other members of the network to contribute to the process of providing social services.

In the context of activity, the leadership of social workers working with persons with disabilities can be identified through the initiative in activities, productive team work, assumed responsibility and leadership role in the team and the organisation of meetings and other activities. Less frequently, the leadership of social workers is observed through aspects of monitoring and evaluating the activities of the participating institution.

Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) take the position that leadership is a multifaceted process of changing influence, where the positive response of employees to the change initiative is considered a sign of leadership. Raipa (2011) erases this idea, emphasising that in social services organisations only proactive and creative individuals can implement them in the operational process. In order to achieve the goals and objectives of the organisation, leaders must be able to use their creativity to develop initiative and innovation.

The social workers who participated in the study, working with people with disabilities, were reluctant to attribute themselves to the elements of leadership related to the counselling of others, active networking or additional study in leadership as highly suitable for them as professionals, although, according to Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019), the idea of learning emphasizes the importance of self-analysis of the leader's needs and an active role in the learning process.

Čižikienė (2020) believes that continuous learning provides a good basis for the implementation of changes in the institution, but it needs to be complemented by appropriate supportive systems in order to promote effective communication and employee involvement in the planning and organisation of the process of providing social services, and not just the provision.

Elements of the leadership expression of social workers working with persons with disabilities are most noticeable in the context of activity. The second less accented position is the context of participation and the third position is the least accented position with a learning context.

As discussed in the theoretical part, the high level of skills and the high level of participation in the institution is illustrated by the wide participation in the institution's activities, the overall responsibility, the use of data based on analysis (Lambert, 2011). The elements of leadership in the context of activity are characterized by high estimates. The highest-rated statement I take the initiative in my field illustrates that social workers have confidence in their professional preparation. Social workers value their leadership expression much more significantly than their promotion: I work productively in teams, take responsibility and a leading role in a particular area of the social services process for people with disabilities, organise meetings, excursions, events for disabled people in my office. It can be concluded that social workers are self-confident in expressing their leadership in the process of providing social services to people with disabilities.

Social workers were more restrained in their involvement in the monitoring and evaluation processes of the institution's activities attributable to reflexive leadership.

In the context of participation, the dominant elements of leadership expression are also appreciated with sufficiently high estimates: I take responsibility for my continuous professional

development and encourage others to improve steadily; I monitor my colleagues' activities, I encourage others to monitor my activities myself; I share my experience with colleagues, lead competency development events. The expression of systemic leadership is also monitored, as the statement, together with the representatives of the institution's administration, work in various working groups (strategic, operational plan, etc.) belongs to the category of systemic leadership. Given the high level of leadership of social workers, it can be assumed that the strategic objectives of the institution are targeted, where the critical mass of social worker communities consists of reflective, constantly improving and effective professionals.

In the context of learning, the lowest level of social workers working with people with disabilities is the least. There is a less frequent emphasis on receiving and providing advice to others or active involvement of social workers in networks, project writing or representation of the institution. The lowest estimate was obtained by the planning of additional study in leadership studies. Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019) describe learning as an axis of leadership, when the person himself must be active, plan and anticipate opportunities and plans for further learning. It could be argued that further learning by social workers working with people with disabilities could encourage other members of the organisation to initiate positive changes within their organisation, develop confidence and a desire to leave their comfort zone, and take on the role of changing organisation. It is likely that training social workers such as leaders could take place outside the institution where they work, perhaps even outside the country, in another language and in another way, which would help workers to believe that such challenges can also be overcome for the benefit of their own and the change of organisation.

According to Sajienė and Others (2008), efficiency is associated with the proper achievement of the objectives set, the achievement of a quality result, the rational and cost-effective use of resources. The aim of the study was to identify the expression of leadership of social workers in the context of social services for people with disabilities, in relation to improving and effectively doing the process, linking leadership elements to the expediency of activities.

The social workers who participated in the study, when assessing the expediency of leadership expression, place particular emphasis on improving the image of the institution in the institution, creating favourable preconditions for the institution to develop good practices more effectively, to implement innovation, to promote closer cooperation between the community, to support initiatives, to share leadership in the institution, to have a democratic leadership style, a positive psychological climate and affect the openness of the institution's community to change. This concerns the expediency of leadership expression in the context of rational decisions.

Čižikienė (2020) states that in order to provide quality services, transactional leadership is important, which is based on rationality, in order to achieve the intended objectives and objectives of the action. By understanding what goals he pursues, the leader directs his leadership based on an exchange process in which followers are rewarded, if they meet the leadership requirements, and this leadership is focused on short-term impacts in order to achieve rapid results in the organization's activities. Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa (2014) emphasize the choice to implement a quality management system in the organization as a rational solution of the individual in relation to the development of the social system, in order to achieve efficiency and efficiency in the organization.

The idea of the importance of rational solutions in professional activities is also developed by Damkuvienė, Valuckienė, Balčiūnas and Petukienė (2019). Researchers say that employees demonstrate leadership by spreading a vision of change, sharing resources with colleagues, as well as initiating collective activities. By working with colleagues and constantly reflecting, discussing with each other and critically assessing their professional practices, proactive workers create opportunities for the birth of new professional practices. When the problems that arise, the successes of their solution are constantly shared, then the spirit of enthusiasm is disseminated and the knowledge of each employee involved in the process is deepened.

In terms of the expediency of achieving the objectives, social workers have highlighted the importance of the expression of leadership for becoming more focused on the achievement of the intended objectives, when social workers are more empowered and their leadership is developed. The subjects also note that the leadership of social workers contributes to promoting, empowering the institution's community to agree and make meaningful decisions for qualitative change.

Ruževičius (2010) states that the power of the organization, which is concentrated in the provision of services to customers, is channelled to achieve quality objectives, and proper effective management and management in these organizations is necessary to ensure quality services. The influence of leaders in managing, structural and realising the objectives set, involving stakeholders in the implementation of quality services, is defined as the leadership of employees. Leaders need to ensure that the entire organization works to achieve the goals set, so leaders can promote cooperation by setting a goal for the team, evaluating achievements and facilitating social interaction between team members. Avey, Hughes, Norman, Luthans (2008) place particular emphasis on the value of operational objectives in the context of leadership.

The study participants did not particularly highly appreciate the expediency of leadership expression in the context of quality management. The subjects assessed the impact of leadership on the quality of the institution's strategy and the degree of commitment of the community as a whole.

Čižikienė (2020) notes that the European Quality in Social Services (EQUASS) system, which focuses on meeting the needs and expectations of service recipients, other stakeholders, the public (Silva, 2016), allows institutions to offer a quality of service that is appropriate at European level and to ensure a competitive advantage in the social services market. The introduction of EQUASS quality in the Lithuanian social services sector would allow to demonstrate the compliance of the social services provided at European level. One of the principles of ensuring the implementation of the quality management system is leadership. The importance of the organization's staff demonstrating leadership is underlined (Ruževičius, 2010; 2014; Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius, 2015) because the pursuit and implementation of global quality management is influenced precisely by leadership in the organization, and the result of the influence is the involvement of users, continuous improvement of employees, trust of stakeholders in the organization (Matulevičienė, 2018).

In the first position, respondents distinguished the context of rational decisions, in which various elements of leadership appear. In the opinion of the respondents, the leadership of social workers in the adoption of rational decisions is very important, as averages are very high. In the opinion of the respondents, the most important expediency of leadership is the improving image of the institution. It is essential that leadership creates favourable preconditions for the institution to develop better the dissemination of good practices, to implement innovation and to encourage closer cooperation between the community and support for initiatives.

In terms of achieving the objectives, social workers have been assessed the expediency of leadership expression in a similar way to rational solutions. In the opinion of the respondents, the most important expediency of the expression of leadership is observed in the fact that the activities of all social workers become more focused, focused on the achievement of the intended objectives, when social workers are more empowered and their leadership is developed. It is important that the development of the leadership of social workers promotes, enables the community of the institution to agree and make meaningful decisions for qualitative change, leadership helps social workers to understand the mission and vision of the institution more clearly, as they are discussed, collegially agreed, listened to by employees' suggestions.

The appropriateness of quality management was assessed with sufficiently low estimates because social workers were quite sceptical about the statement that leadership influenced the quality of the

institution's strategy and the degree of commitment of the community as a whole. It is clear that the leader is an employee who is seeking the progress of the organisation, is not sufficiently clear to the managers and the social workers themselves.

Conclusions

1. The theoretical analysis has revealed that the procedural definition of leadership notes that leadership is primarily a process of influence and interaction between leader and followers in order to achieve the goals set. As leadership is seen as a process, it is defined as a contextual phenomenon, so everyone can become a leader. Leaders can be: appointees (leadership based on the position held by the organisation) and raised (others are considered the most influential member of the organization, regardless of his position). The definition of personal leadership focuses on the characteristics of the leader in different aspects: as a natural characteristic and how skills are acquired. According to some authors, the most important features of leadership are intelligence, self-confidence, determination, respectability and sociality. Proponents of the "Big Five" interpretation point out that the five dimensions of personality are as follows: extraversion, awareness, sincerity, neuroticity, openness to innovation. The theory distinguishes between six types of leadership: charismatic, values-based leadership; team-oriented leadership; activism leadership; man-centred leadership; self-leadership and self-sustaining leadership. In the 1990s, a skills model was developed to explain the skills (knowledge and skills) needed for effective leadership to explain leadership. It is understood that in the field of social work, leadership competence would enable social workers to move from a reactive position – the organisation of services to people in difficult situations – to a proactive position, by critically reflecting and creatively exploiting experience, knowledge and ability to avoid difficult situations
2. The study found that social workers operating with persons with disabilities have personal leadership groups such as sociality, collegiality, openness to innovation and awareness and determination, but lack self-confidence, influence and leadership dissemination qualities.
3. An analysis of the expression of social workers' leadership in various contexts has shown that the most expressed activities (social workers take the lead in their field; work productively in teams; take responsibility and a leading role in the specific process of providing social services for persons with disabilities; organise meetings, excursions, events for persons with disabilities) and participation (social workers take responsibility for their continuous professional development

and encourage others to constantly improve; , conducts competency education events; together with the institution's administrative representatives in various working groups). Social workers pay little attention to leadership learning: planning their further careers, engaging in social assistance networks, writing projects. Social workers receive too little help from counsellors and mentors or receive little advice themselves.

4. The results of the study revealed the expediency of the expression of the leadership of social workers in the context of rational solutions in the context of acts with persons with disabilities. This could be linked to the institution's improving image, the improvement of its activities, based on continuous evaluation, analysis, dissemination of good practices and innovation implementation, and targeted activities focused on the achievement of objectives. The adoption of rational decisions in the context of the expression of leadership of social workers influences the achievement of objectives, illustrated by the promotion and empowerment of the community of the institution to agree and make meaningful decisions for qualitative change.

Recommendations

Based on the results of the empirical study, recommendations have been developed for improving the leadership competence of a social worker in the process of activities with persons with disabilities:

1. Development of the vision and identification of the activities of the organisation: the head of the institution providing social services to persons with disabilities must be able to mobilise the community to formulate the vision of the organisation, to inspire all members of the community to share the meaning of the activities and the pursuit of high results, to promote the recognition of the group's objectives, and to monitor organisational achievements.
2. Understanding and educating individuals: the head of the institution must be able to intellectually promote the community of the institution, provide individual support and lead by example to others in his or her conduct; to develop the knowledge and skills required by the staff of the institution to achieve the objectives of the organisation.
3. Reorganisation of the organisation: the head of the institution must be able to foster and develop a collaborative culture of the organisation; manage the immediate environment and working conditions; build and maintain productive relationships with customers and the local community; to involve the institution in a wider environment.

4. Implementation of the curriculum for education and education: the head of the institution must create excellent working conditions for staff; foster the stability of the organisation and promote meaningful change; be able to develop effective learning-focused leadership; monitor the institution's activities and its results.

Literature

1. Adomaitienė, J., Balčiūnienė, R. (2017). Asmenų, dirbančių socialinių paslaugų sektoriuje, kompetencijos ir jų tobulinimo galimybės. *Andragogika*, 1 (8), 76-80. Žiūrėta 2020-02-17 internete: <http://journals.ku.lt/index.php/andragogy/article/view/1719/pdf>
2. Albrithen, A., Yalli, N. (2015). Medical Social Workers' Perceptions Related to Interprofessional Teamwork at Hospitals. *Journal of Social Service Research*, 0:1–10. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://scholar.google.lt/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=%29.+Medical+Social+Workers%E2%80%99+Perceptions+Related+to+Interprofessional+Teamwork+at+Hospitals&btnG
3. Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Žiūrėta 2020-04-25 internete: <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>
4. Andriukaitienė, R., Voronkova, V., Kyvliuk, O., Maksimenyuk, M., Sakun, A. (2017). Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 220-226.
5. Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, A. M., Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 2, p.110-126. Žiūrėta 2020-10-28 internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730810852470/full/pdf?title=using-positivity-transformational-leadership-and-empowerment-to-combat-employee-negativity>
6. Bheemappa, A. (2003). *Entrepreneurship development in agriculture*. Yogana. Vol.47, No.12, p. 19-20. Žiūrėta 2020-03-02 internete:
7. Bujokaitė, M. (2012). Socialinio pedagogo lyderystė mokykloje: socialinių pedagogų požiūris. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 4 (37), 8-13.
8. Casey, J., Simon, S., Graham, W. Optimising leadership: Conceptualising cognitive constraints of sociality and collaboration in Australian secondary schools. *Improving Schools*. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1365480220958498>
9. Creswell, J., W. (2014) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
10. Čižikienė, J. (2020). *Vadovų lyderystė pasirenkant diegti Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

11. Damkuvienė, M., Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Petukienė, E. (2019). *Lyderystė organizacijos kaitai: įkvepiantis tango. Mokymosi užsienyje sąlygota lyderystė mokyklos kaitai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
12. EQUASS (2017). 2018 m. EQUASS Assurance ženklo pripažinimo principai, kriterijai ir rodikliai. Brussels, Belgium. EQUASS.
13. Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacija dėl bendrųjų visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų. (2006/962/EB). Žiūrėta 2020-04-25 internete: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
14. Fawcett B., Hanlon, M. (2009). The „return to community“: challenges to human service professionals. *Journal of Sociology*, 45(4), p. 433–444. Žiūrėta 2020-03-04 internete: [http://test.onconephrologyjournal.com/sage3g/sageuk.war/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journal%20readings/Chapter%202/Article%20-%20Fawcett,%20B.%20and%20Hanlon%20M.%20\(2009\)%20The%20return%20to%20community.PDF](http://test.onconephrologyjournal.com/sage3g/sageuk.war/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journal%20readings/Chapter%202/Article%20-%20Fawcett,%20B.%20and%20Hanlon%20M.%20(2009)%20The%20return%20to%20community.PDF)
15. Franklin, C. M., Bernhardt, J. M., Lopez, R.P., Long-Middleton, E. R., Davis, S. (2015). Interprofessional Teamwork and Collaboration Between Community Health Workers and Healthcare Teams: *An Integrative Review*. *Health Services Research and Manageria*, 1-9, 2-4. Epidemiology. Žiūrėta 2020-02-15 internete: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2333392815573312>
16. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
17. Gevorgianienė, V., Fargion, S. (2012). Verslumas socialiniame darbe – profesijos bruožas ar iššūkis? *ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA*, 28, 83-95. Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2020-04-13 internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/2935/public/83-95.pdf>
18. Gražulis, V. (2014). Komandinis darbas organizacijose. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2020-12-01 internete: https://www.lvb.lt/prim-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB3279419&context=L&vid=ELABA&lang=lt_LT&search_scope=eLABa&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contains,grazulis%20%20komandinis%20darbas&offset=0
19. Gudžinskienė, V., Gečienė, J. (2018). Socialinės globos paslaugas teikiančių įstaigų vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę. *Socialinis darbas*, 16 (2), 165-189. <https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.1080/14719037.2020.1764082?needAccess=true>

20. Jakubavičius, A., Strazdienė, G., Vilys, M., Burinskienė, A., Žemaitis, E., Pipirienė, V. (2014). *Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
21. Jaskytė, K., Kisielienė, A. (2006). *Organizational factors, leadership practices and adoption of technological and administrative innovations: an exploratory study of Lithuanian nonprofit social service organizations*. Žiūrėta 2020-04-24 internete: [https://www. European Journal of Social Work, tandfonline.com/toc/cesw20/current](https://www.EuropeanJournalofSocialWork.com/toc/cesw20/current)
22. Jia, X., Chen, J., Mei, L., Wu, Qian. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, Vol. 56, No. 1, p. 6-25. Žiūrėta 2020-12-17 internete: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0415/full/pdf?title=how-leadership-matters-in-organizational-innovation-a-perspective-of-openness>
23. Kaffemanienė, I. 2006. Negalės ir socialinės gerovės tyrimų metodologiniai aspektai. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
24. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. Kavaliauskienė, V. (2010). Refleksijos kultūra – socialinio darbuotojo profesinės veiklos raiškos aspektas. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIA*, T. 25. Žiūrėta 2020-04-17 internete: <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/3000/public/159-171.pdf>
26. Kiaunytė, A., Večkienė, N. (2011). Socialinių darbuotojų, patiriančių pokyčius profesinėje veikloje, poreikis paramai: supervizijos perspektyva. *Sveikatos mokslai, Nr. 7, 207-215*.
27. Korzun, K.(2012). Education: Equal but Separate? *Transitions Online*, no 06/18, p. 18-25.
28. Leonavičienė, T. (2007). *SPSS programų paketo taikymas statistiniuose tyrimuose*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
29. Liekis, A., Tolutienė, G. (2018). Andragogo lyderystės raiškos galimybės edukaciniu aspektu. *Tiltai, 81 (3), 127-148*.
30. Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Mokomoji medžiaga su praktinėmis užduotimis. Klaipėda: Žiūrėta 2020-10-28 internete: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf
31. Lithuanian Code of Ethics for Social Workers, approved at the Lithuanian Social Workers' Congress on 26 May 2017.

32. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
33. Martin, R., Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. Žiūrėta 2020-02-09 internete:
34. McDonald, C. (2006). Challenging social work: the institutional context of practice. NY: Palgrave Macmillan. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/6386/1/151.pdf.pdf>
35. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2017). Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva. *Socialiniai tyrimai*, 40 (1), 38-46.
36. Nancarrow, A. S., Booth, A., Ariss, S., Smith, T., Enderby, P., Roots, A., (2013). Ten principles of good interdisciplinary team work. *Human Resources for Health*. Žiūrėta 2020-11-24 internete: <https://link.springer.com/article/10.1186/1478-4491-11-19>
37. Nedzinskaitė, R., Barkauskaitė, M. (2017). Mokytojo profesionalumą lemiantys transformacinės lyderystės gebėjimai: mokytojų praktikų požiūris. *Pedagogika*, 125 (1), 37-56.
38. Northen, H. Kurland, R., (2001). Social work with groups, third edition. New York: Columbia university press all rights reserved.
39. Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
40. Norzailan, Z., Yusof, S., Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science*, 4 (1), 66-71.
41. Peters, S.C., (2017). Defining social work leadership: a theoretical and conceptual review and analysis. *Psychotherapeutic Approaches in Health, Welfare and the Community*. Žiūrėta 2020-11-27 internete: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02650533.2017.1300877?casa_token=JTRCsfamQRsAAAAA%3AnhsYGc1WYNg9G0US7SYeY6je1Mm0xV0NKZpiRyoDIHHIQIA1KuYjQFzjRu9XAQeEFnqPDglQURGB6g
42. Pileckienė, D., Žadeikaitė, L. (2009). Vadovo lyderystės gebėjimų ugdymas socialines paslaugas teikiančiose organizacijose. *Socialinis ugdymas*, 10 (21), 131-142.
43. Pilipavičienė, E., (2006). Socialinių paslaugų teikimo organizavimas. *Jaunasis mokslininkas*. Lietuvos žemės ūkio universitetas. Žiūrėta 2020-11-30 internete: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2006/kaimo_pletra/Pilipaviciene%20Edita.pdf

44. Polyshuk, V. (2003). Development of on-going professional training for social sphere in Ukraine // Reforming social services in Ukraine: the current situation and the perspectives: International scientificpractical conference digest / Ed. By N. Nikalo, B. MacKenzie. - Lviv; Winnipeg: Multi-M. - Lviv, p. 39-40.
45. Raišienė, A., (2005). Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: https://www.researchgate.net/publication/268288295_Bendradarbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai
46. Recommendation of the European Parliament and of the Council on key competences for lifelong learning. (2006/962/EC). Internet access: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN>
47. Reinikovienė, A., (2008). Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų bendradarbiavimo galimybės. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2103279/>.
48. Rimdeikienė, S., Čiuberkienė, R. (2005). Komandinio (multidisciplininio) socialinio darbo modelio samprata bei diegimas Lietuvoje. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 3 (7):88-93. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=68484>.
49. Rimšienė, R. (2006). Socialinio darbuotojo darbas komandoje: esama padėtis ir perspektyvos. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. Žiūrėta 2020-11-17 internete: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2099300/datastreams/MAIN/content>
50. Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafika ir informatika. Žiūrėta 2020-10-30 internete: http://elibrary.lt/resursai/Leidiniai/Litfund/Lithfund_leidiniai/verslas/Robbins_organizacines_elgsenos_pagrindai.pdf.
51. Sadauskas, J., Leliūgienė, I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*. Žiūrėta 2020-03-18 internete:
52. Savukynaitė, G. (2008). Socialinių darbuotojų požiūris į komandinį darbą. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.lvb.lt/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAETD1821540&context=L&vid=ELABA&lang=lt_LT&search_scope=eLABa&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=default_tab&query=any,contain

s,20.%09Savukynait%C4%97,%20G.%20(2008).%20Socialini%C5%B3%20darbuotoj%C5%B3%20po%C5%BEi%C5%ABris%20%C4%AF%20komandin%C4%AF%20darb%C4%85.%20Magistro%20darbas&offset=0.

53. Seilius, A., Šimanskienė, L. (2008). Grupė ir komanda: ar galima dėti lygybės ženklą? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47:107-121. Žiūrėta 2020-11-18 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=50430>.
54. Semigina, T. (2005). Professional social work: 10 years of sustaining in NaUKMA and outside. In O. Homilko (ed.), *Poklykannia universytetu* (pp. 203–13). Kyiv: Yanko, Veselka. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/18297/Semigina-Boyko_Chap19_9781743324042.pdf?sequence=1&isAllowed=y
55. Semigina, T., Boyko, O. (2014). Social work education in the post-socialist and post-modern era: the case of Ukraine. *Global social work: crossing borders, blurring boundaries*, 19, p. 257-269. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/handle/2123/18297/Semigina-Boyko_Chap19_9781743324042.pdf?sequence=1&isAllowed=y
56. Semigina, T., Gryga, I., Volgina, O. (2005). Social Work Education in Ukraine. Žiūrėta 2020-10-29 internete: https://www.researchgate.net/publication/277028991_Social_Work_Education_in_Ukraine
57. Semionovienė, R. (2014). Socialinio darbuotojo profesinė gerovė: socialinių darbuotojų profesinės patirties refleksija. *Magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-23 internete: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2140143/>.
58. Shivali, S. (2017). *Emotional Profile of a Leader: Top 10 Leadership Competencies Identified*. Žiūrėta 2020-02-23 internete: <https://ssrn.com/abstract=3021064>
59. Skarbalienė, A. (2015). *Mokytojų mentorių lyderystės kompetencijos kaip student lyderystės kompetencijų ugdymo veiksnys*. Daktaro disertacija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Skarbalienė, A., Rupšienė, L. (2011). Lyderystės kompetencijų ugdymas Lietuvos universitetų pedagogų rengimo programose. *Andragogika*, 2, 208-217.
61. Sparks, A., O'Connor, P. J. (2020). State extraversion and emergent leadership: Do introverts emerge as leaders when they act like extraverts? *The Leadership Quarterly*. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984320301016?via%3Dihub>

62. Staniulienė, S. (2012). Tinklaveikos iššūkiai socialiniam darbui. *Kultūra ir visuomenė*, 3(1). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=81699>.
63. Sullivan, W.P. (2016). Leadership in Social Work: Where Are We? *Journal of Social Work Education*, 52 (1), 51-61. Žiūrėta 2020-02-23 internete: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10437797.2016.1174644?scroll=top&needAccess=true>
64. Šalkauskienė, L. (2011). Komandinio darbo tobulinimas Lietuvos organizacijų pavyzdžiu. *Daktaro disertacija: Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*, 03 S. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-22 internete: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/56169>.
65. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968.
66. Šilingienė, V., Stukaitė, D. (2019). Komunikacinę elgseną lemiančių socialinės ir emocinės lyderystės kompetencijų raiška Lietuvos organizacijose lyčių aspektu. *Informacijos mokslai*, 85, 51-68.
67. The Law on Social Services of the Republic of Lithuania, approved by Order No. X-493 of the Seimas of the Republic of Lithuania of 19 January 2006.
68. Užkuraitytė, M., (2013). Ikimokyklinės ugdymo įstaigos dalyvių bendradarbiavimo ypatumai kaip ugdymo kokybės valdymo veiksnys. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. Žiūrėta 2020-11-25 internete: <https://gs.elaba.lt/object/elaba:6078111/>.
69. Vaicekauskienė, V. (2001). Komandinio darbo svarba socialiniame darbe. Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika. Žiūrėta 2020-11-30 internete: <https://www.zurnalai.vu.lt/STEPP/article/view/8512>.
70. Vaicekauskienė, V., Jankūnienė, I. (2009). Socialinio darbuotojo veiklos komandoje ypatumai gydant pacientą. *Pedagogika*. Žiūrėta 2020-10-29 internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=112663>.
71. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
72. Večkienė, N. P., Brunevičiūtė, R., Eidukevičiūtė, J. (2018). Tarpdisciplininis bendradarbiavimas kuriant vienijančią aplinką. *Tiltai*, 1, 96-100. Žiūrėta 2020-02-17 internete: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/1759>.

73. Vietrinienė, R. (2014). Komandinis darbas ir socialinio darbuotojo vaidmuo psichikos sveikatos centruose. *Magistro diplominis darbas*. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Žiūrėta 2020-10-30 internete: <https://www.lsmuni.lt/cris/handle/20.500.12512/102729>.
74. Vivier, E., De Jongh, D., Thompson, L. (2020). Public leadership and participation: understanding the experiences of South African local government officials' engagement within informal settlements in the Western Cape. *Public Management Review*, p. 1-19. Žiūrėta 2020-12-20 internete:
75. vQualification requirements of assistants of social workers and social workers of the Republic of Lithuania, approved by Order No. A1-92 of 5 April 2006 of the Minister of Social Security and Labour of the Republic of Lithuania.
76. Vveinhardt, J., Banikonytė, J. (2017). Socialinės grupės darnos vystymo perspektyvos mažinant socialinį dykinėjimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Žiūrėta 2020-11-20 internete: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=547915>
77. Zhylinkova, I. (2009). Children's Rights in Post-Soviet Ukraine. *International Journal of Children's Rights*, 17, p. 647-660.
78. Žydžiūnaitė, V. (2008). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Kaunas: Technologija.
79. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

